



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ WELLNESS CENTRA
V MORAVSKÝCH BUDĚJOVICÍCH
BUSINESS PLAN FOR WELLNESS CENTRE ESTABLISHMENT IN MORAVSKÉ BUDĚJOVICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Radka Bočková

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Radka Bočková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán založení wellness centra v Moravských Budějovicích

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je kompletní vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení wellness centra ve městě Moravské Budějovice v kraji Vysočina. Pro dosažení hlavního cíle budou v práci použity analytické metody a nástroje z oblasti strategického řízení pro zhodnocení interního a externího prostředí firmy včetně provedení vlastního marketingového výzkumu trhu formou dotazníkového šetření s cílem zjištění poptávky a preferencí zákazníků po wellness službách v Moravských Budějovicích a jeho blízkém okolí. Výstupem z provedených analýz bude návrh vhodné strategie pro začínající podnik v oblasti nabídky wellness služeb v dané lokalitě a její detailní rozpracování v obchodní, marketingové a finanční části plánu, včetně zhodnocení jeho rizik a harmonogramu realizace.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. Manažer. ISBN 80-858-6507-6.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření reálného podnikatelského plánu pro založení wellness centra v městě Moravské Budějovice. Vyjma teoretické části obsahující výklad základních definic a pojmů se dílo věnuje analýze vnějšího a vnitřního prostředí a vlastnímu marketingovému výzkumu. Závěrečná návrhová část je poté věnována samotnému podnikatelskému plánu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, SLEPT analýza, Porterův model, SWOT analýza, wellness centrum

Abstract

The diploma thesis is focused on creation real business plan for establish wellness centre in Moravské Budějovice. Except the theoretical part including an interpretation of the basic definitions and concepts the thesis includes also analysis of external and internal environment of the company and own marketing research. The final section is devoted to the business plan.

Key words

Business plan, SLEPT analysis, Porter five forces model, SWOT analysis, wellness centre

Bibliografická citace mé práce:

BOČKOVÁ, R. *Podnikatelský plán založení wellness centra v Moravských Budějovicích*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 124 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce Ing. Veronice Bumberové za odborné vedení, pomoc a užitečné rady při zpracování této práce.

Mé poděkování patří též Fitness MB a Městskému kulturnímu středisku Beseda za pomoc při získávání údajů pro výzkumnou část práce, pracovníku společnosti Tedom, a. s. a pracovníci bankovního sektoru za pomoc při zpracování finančních výkazů.

Obsah

Úvod.....	9
Vymezení problému a cíle práce	10
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Vymezení a význam MSP v ČR.....	12
1.2 Podnikání a podnikatel.....	16
1.2.1 Právní formy podnikání	18
1.3 Vymezení pojmu wellness	20
1.4 Podnikatelský plán	21
1.4.1 Struktura podnikatelského plánu	22
1.5 Analýzy a nástroje použité v rámci strategické analýzy	32
2 Analýza problémů a současné situace	38
2.1 Analýza obecného okolí podniku.....	38
2.1.1 Sociální faktory.....	38
2.1.2 Legislativní faktory.....	41
2.1.3 Ekonomické faktory.....	42
2.1.4 Technologické faktory	44
2.2 Analýza oborového prostředí	44
2.2.1 Vliv odběratelů	44
2.2.2 Vliv dodavatelů.....	45
2.2.3 Hrozba substitutů	49
2.2.4 Stávající konkurence.....	49
2.2.5 Hrozba nově vstupujících firem.....	51
2.3 Vlastní marketingový výzkum	51
2.3.1 Metodologie výzkumu	51
2.3.2 Výsledky výzkumu	52
2.3.3 Souhrn a diskuze výsledků z výzkumu.....	62
3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení	64
3.1 Volba vhodné strategie.....	64
3.2 Business model nového wellness centra	66
3.3 Popis podniku.....	70
3.4 Plán poskytování služeb.....	71
3.5 Marketingový plán	72

3.6	Organizační plán	86
3.7	Finanční plán	90
3.7.1	Zahajovací rozvaha	91
3.7.2	Cash flow	94
3.7.3	Výkaz zisku a ztrát.....	97
3.7.4	Doplňkové ukazatele.....	103
3.8	Souhrn výsledků za pomoci SWOT matice	104
3.9	Zhodnocení rizik z projektu	108
3.9.1	Identifikace rizik	108
3.9.2	Opatření ke snížení rizik	112
3.10	Harmonogram realizace	115
	Závěr	118
	Seznam použité literatury	120
	Bibliografická citace	120
	Internetové zdroje.....	121
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	124
	Seznam příloh	126
	Přílohy.....	127

Úvod

Založení společnosti je systematickým a náročným procesem jak z časového a finančního hlediska, tak i z oblasti znalostí, kdy je nezbytné, aby podnikatel disponoval potřebnými vědomostmi. Zvolení právní formy podnikání, administrativní, právní

i finanční úkony při zahájení podnikání jsou jen prvními nástrahami, kterým musí podnikatel čelit. Vytvoření zdravého podniku, který je konkurenceschopný a zvládne na trhu obstát je mnohem náročnějším procesem, který ovlivňuje řada faktorů.

Účelem této diplomové práce je zvládnutí celého procesu založení společnosti od teoretického vstupu, který objasní základní problematiku, analýzu obecného a oborového prostředí až po sestavení reálného podnikatelského plánu. Předmětem podnikání bylo zvoleno poskytování služeb v oblasti wellness. Jedná se o perspektivní obor podnikání, který se těší stále větší oblibě a je tedy vhodnou volbou pro zahájení podnikatelské činnosti. Svými kořeny samají wellness služby až do starověkého Řecka a Říma a má tedy dlouholetou tradici.

Důvodem pro výběr tohoto tématu je absence většího wellness centra v místě mého bydliště, které by disponovalo širším rozsahem služeb. Možnost relaxovat v jiných wellness centrech v okolí vyžaduje dopravu na větší vzdálenosti spojenou s vynaložením většího množství finančních prostředků. Mým cílem je tedy vytvoření dostatečně vybaveného a prostorného wellness centra, které by především místním obyvatelům umožnilo využívat služby wellness a relaxovat bez nutnosti překonávat velké vzdálenosti a vynakládat takové množství finančních prostředků.

Vymezení problému a cíle práce

Diplomová práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro založení wellness centra v Moravských Budějovicích v kraji Vysočina. Hlavním důvodem výběru tohoto tématu je můj zájem o danou problematiku a snaha vytvořit ekonomicky realizovatelný podnikatelský plán, který by byl výsledkem realizace mého nápadu.

Nově vytvořené wellness centrum by široké veřejnosti nabídlo možnost relaxace a uvolnění, umožnilo by uvolnit stres, který je nedílnou součástí každodenního života, a současně by se stalo místem, které by sloužilo jako útočiště před každodenními starostmi. Přímo v Moravských Budějovicích se nenachází wellness centrum, které by se mohlo rovnat střediskům podobných na Vysočině, které jsou však po místní uživatele vzdálenější. Z tohoto důvodu bych ráda umožnila obyvatelům Moravských Budějovic a blízkého okolí služby wellness využívat přímo v místě jejich bydliště.

Před zahájením podnikatelské činnosti jako takové je nejprve třeba uskutečnit konkrétní rozhodnutí včetně formálních procedur, bez kterých by legalizace a fungování podnikatelského subjektu nebylo možné.

Cílem této diplomové práce je kompletní vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení wellness centra ve městě Moravské Budějovice v kraji Vysočina. Pro dosažení hlavního cíle budou v práci použity analytické metody a nástroje z oblasti strategického řízení pro zhodnocení interního a externího prostředí firmy včetně provedení vlastního marketingového výzkumu trhu formou dotazníkového šetření s cílem zjištění poptávky a preferencí zákazníků po wellness službách v Moravských Budějovicích a jeho blízkém okolí. Výstupem z provedených analýz bude návrh vhodné strategie pro začínající podnik v oblasti nabídky wellness služeb v dané lokalitě a její detailní rozpracování v obchodní, marketingové a finanční části plánu, včetně zhodnocení jeho rizik a harmonogramu realizace.

Práce se skládá ze tří částí a to teoretické, analytické a závěrečné návrhové části. Jednotlivé části na sebe systematicky a logicky navazují. Čtenář tak bude obeznámen jak s teorií nezbytnou pro pochopení problematiky, tak i s praktickou částí, kdy budou poznatky zmíněné v teoretické části aplikovány do praxe.

Teoretická část představuje obecné seznámení a vymezuje základní pojmy týkající se podnikání, pojednává o podnikání malých a středních podniků a stručně definuje wellness. V její další části bude vymezen podnikatelský plán a budou detailněji popsány jeho jednotlivé části. Teoretická část tedy představuje nezbytné znalosti k pochopení problematiky a vypracování této práce.

Analytická část je zpracování dílčích cílů práce sloužící pro naplnění hlavního cíle. Pro dosažení hlavního cíle budou použity analýzy interního a externího prostředí firmy. Strategická analýza bude tvořena SLEPT analýzou vnějšího prostředí organizace, Porterovým modelem, tzv. analýzou pěti hybných sil, který poslouží k analýze odvětví a jeho rizik a analýzou vnitřních zdrojů a schopností firmy. Součástí analýzy bude vlastní marketingový výzkum provedený dotazníkovým šetřením se zaměřením na zjištění poptávky po wellness službách v Moravských Budějovicích a blízkém okolí, kdy budou následně zjišťovány i preference zákazníků v daných službách.

Návrhová část je zpracováním jednotlivých částí podnikatelského plánu a výběrem vhodné strategie. Společně s výsledky analýz budou prezentovány ve SWOT matici, která zhodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro danou organizaci.

Metodika práce

K důkladnějšímu pochopení problematiky a pro další postup v práci byl proveden sběr dat týkajících se wellness služeb. Nejprve byla shromážděna nezbytná sekundární data. Pozornost byla věnována především vývoji wellness – trendy ve wellness službách, statistiky využívání těchto služeb apod. Informace byly čerpány především z odborné literatury, wellness magazínů a dat Českého statistického úřadu a jsou uvedeny v části analýzy obecného okolí podniku.

K zjištění zájmu a preferencí v oblasti wellness ve vybrané geografické oblasti byl proveden primární výzkum formou dotazníkového šetření (vlastní marketingový výzkum). Informace umožnily lepší poznání dané problematiky a pomohly k vytvoření optimální struktury nabídky. S nashromážděných dat jsou nejprve prezentovány výsledky, které jsou následně zhodnoceny pro vypracování závěru z celého průzkumu, které slouží pro následné vlastní návrhy řešení.

1 Teoretická východiska práce

Cílem teoretické části je seznámení čtenáře se základní problematikou týkající se podnikání a s analýzami použitými v analytické části práce (viz kapitola 2). Tato kapitola se bude týkat vymezení podnikání malých a středních podniků v České republice (dále jen ČR), podmínkám podnikání v ČR, vymezení wellness a jednotlivým částem podnikatelského plánu.

1.1 Vymezení a význam MSP v ČR

Malé a střední podniky (dále jen MSP) tvoří ve struktuře firem drtivou většinu. Český statistický úřad uvádí, že MSP jsou v České republice významným zaměstnavatelem, neboť poskytují práci více než 70 % osob zaměstnaných ve firemním sektoru a na zaměstnanosti v ekonomice se podílejí více než polovinou.

Evropská komise vymezila segment MSP horní hranicí 250 zaměstnaných osob, což je současně odrazem situace v největších zemích unie. Tato hranice poskytuje velikostní prostor pro srovnání týkající se výkonnostních i dalších pohledů na vývoje MSP v České republice (dále jen ČR) a to i přes to, že v ČR je firma s 250 zaměstnanci spíše větší a nikoliv střední firmou. Dominantní postavení v segmentu MSP v ČR má skupina nejmenších firem zaměstnávajících od jedné do devíti osob. Velmi specifickou roli zastávají nejmenší firmy ve sféře zaměstnanosti.¹

V současné době spočívá většina příležitostí ve využití rostoucího mezinárodního obchodu a ve zlepšování přístupu MSP na trhy, a to nejen v členských státech EU, ale i v nečlenských zemích. Vláda by v tomto směru měla podporovat podnikání a zlepšit kvalitu veřejné správy, aby zajistila MSP prosperitu a možnost rozvíjet se.

Výhody a nevýhody MSP

Jak již bylo výše zmíněno, MSP zaujímají v podnikatelské sféře významné místo a současně poskytují pracovní příležitosti velké části obyvatelstva. Aktivita MSP ať už fyzických, tak i právnických osob se dotýká průmyslu, stavebnictví, obchodu, pohostinství, dopravy, peněžnictví, služeb nebo i zemědělství, přičemž jejich podíl

¹ Český statistický úřad. Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010. Malé a střední firmy v ekonomice [online]. 2013, , 40 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534676/116111a.pdf/9c378e0f-d77a-4f21-bf3e-e4ed35cb1122?version=1.0>

na nich je obrovský (tvoří i 99 %). Ačkoliv tato informace zcela nevypovídá plně o jejich významu, v dalším textu se blíže zmíníme o společenských a ekonomických přínosech.

V případě společenských přínosů můžeme hovořit o následujících dvou:

- **Garance svobody a stabilizace společnosti**

MSP garantují nejběžnější svobody, kdy dávají podnikatelům šanci k samostatné realizaci v produktivním procesu. Tyto podniky můžeme označit jako protipóly ekonomické i politické moci, kdy malí a střední podnikatelé na sebe nemohou strhnout moc a ani dosáhnout monopolního postavení. Samotná existence MSP stabilizuje společnost, kdy je pro ně jakákoliv výrazná politická nejistota a radikální proudy zdrojem rizika.

- **Reprezentace místního kapitálu**

Skutečnost, že jsou podniky vlastněny zahraničními subjekty, je spíše typická pro velké firmy, nikoliv pro MSP. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry, kdy efekty z podnikání zůstávají v daném regionu a podniky bývají mnohem těsněji na daný region vázány. Podnikatel poskytuje místnímu obyvatelstvu pracovní příležitosti a ekonomické přínosy. Současně se může stát sponzorem charitativních a dalších akcí. Mnohé provozovny např. kavárny, drobné krámky apod. dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prosto a udržují či obnovují historickou architekturu.

Dalším významným přínosem je ekonomický, který se jako společenské dělí na podskupiny:

- **Protipól monopolům**

Ve struktuře podnikatelských subjektů představují MSP dynamický moment, kdy v době prohlubujících se globalizačních tendencí a nástupu multinárodních korporací a řetězců působí proti posilování monopolních tendencí. Ačkoliv jsou monopoly neustále vytlačovány z trhu, stále si nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí a snaží se vyhledat co nejvýhodnější uplatnění na lokálním trhu. MSP jsou nositeli nečetných drobných inovací a adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele, přičemž se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které pro větší firmy nejsou atraktivní. V souvislosti s velkými

firmami, můžeme ale zmínit, že řada MSP úzce s těmito firmami spolupracuje jako jejich subdodavatelé.

- **Flexibilita**

Mezi vysoce ceněné charakteristiky MSP patří právě jejich flexibilita, kdy MSP mají velmi blízko ke koncepci LEAN. Ta je označením snahy o úspory tzv. cestou zeštíhlení. Pro menší podniky by provozní činnosti měly být méně náročné

na energie a suroviny, konstatovat můžeme i skutečnost, že administrativa je také méně rozsáhlá a bývá zabezpečována v nezbytném rozsahu externě (tzv. outsourcing). Zmíněné skutečnosti přináší MSP řadu výhod, jako je např. dosahování konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, citlivější reakce na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek, zmínit můžeme i nižší kapitálovou náročnost na jedno pracovní místo.

- **Nedílná součást ekonomiky**

I přes to, že se mohou údaje částečně v jednotlivých zemích či v různých odvětvích lišit, současný sektor MSP se v ČR výrazně podílí na tvorbě HDP, výkonech, na přidané hodnotě a z velké části zabezpečuje zaměstnanost. V souvislosti se zaměstnaností můžeme podotknout, že sektor MSP často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými firmami a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti.

I přes řadu výše zmíněných výhod a dosažených pozitivních změn, sektor MSP sebou přináší i jistá omezení, která se vyskytovala již v minulosti a zřejmě budou existovat i v budoucnosti.

Obecně MSP disponují mnohem menší ekonomickou silou, v řadě případů mají obtížný přístup ke kapitálu, s čímž souvisí i omezená možnost rozvojových kapacit. Slabší je i jejich postavení ve veřejných soutěžích o státní zakázky, MSP jsou rovněž vyloučeny z podnikání, kde je zapotřebí velkého množství investic. Ačkoliv jsou tyto podniky významnými zaměstnavateli, zpravidla si nemohou dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery a obchodníky. Stejně jako v případě se zaměstnanci i investice bývají nižších řádů, ačkoliv jsou MSP charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací. MSP rovněž nejsou plně schopny monitorovat existující dostupné znalosti a následně je využívat, mohou být ohroženy velkými, často nadnárodními firmami a obchodními řetězci, které prosazují dumpingové ceny.

Rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky.²

Výše zmíněná omezení jsou jen pouhým stručným shrnutím. V praxi se objevují i další omezení a překážky, které stojí malým a středním podnikatelům v cestě. V turbulentním podnikatelském prostředí se ne všem MSP podaří přežít. Následující faktory mohou patřit mezi hlavní příčiny neúspěchu:

- kumulativní ztráty
- neadekvátní nákladová analýza
- nedostatek informací o zákaznících
- zákonné problémy
- vnitřní konflikty
- nedostatek daňových znalostí
- nedostatečný rozvoj výrobků
- pád trhu
- snaha dlouho setrvávat na managementu jedné osoby
- expanze mimo zdroje
- nedostatečná výrobková diverzifikace
- nedostatky v marketingovém výzkumu
- nedostatek technické kvalifikace³

Závěrem lze říct, že obecně situace marketingového řízení a plánování MSP je na území ČR na velmi špatné úrovni, přičemž strategické a marketingové řízení bývá značně podceňováno. Ačkoliv mezinárodní a velké národní firmy věnují těmto činnostem někdy více a někdy méně času, strategické a marketingové řízení jsou nedílnou součástí jejich podnikání. Hlavními nedostatky u MSP jsou především ty, že se podnikatelé zaměřují spíše na přítomnost, strategickým činnostem, které považují za nedůležité, věnují minimum času, častým případem jsou i slabé znalosti prostředí a

² VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

³ KORÁB, Doc. Ing. Vojtěch a Ing. Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. nám. 28. dubna 48, Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

trendů, nebo dokonce znalosti žádné. Tyto faktory vyústí v nekomplexnost strategie a k podcenění vnitropodnikových vazeb, včetně vazeb prodejních a výrobních procesů.⁴

1.2 Podnikání a podnikatel

Interpretaci pojmu **podnikání** lze provést hned v několika rovinách. V ekonomickém pojetí chápeme podnikání jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota, přičemž podnikání chápeme jako dynamický proces vytváření přidané hodnoty. Psychologické pojetí definuje podnikání jako činnost motivovanou potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco či něco splnit. Podnikání je v tomto směru jistým prostředkem k seberealizaci. Sociologické pojetí hovoří o podnikání jako o vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí. Posledním pojetím je právnické, které definuje podnikání jako soustavnou činnost provozovanou podnikatelem samostatně na vlastní jméno a odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Výše zmíněné definice jsou jen jedny z mála dalších. Jako poslední můžeme uvést definici podnikání dle Roberta D. Hisricha:

„Podnikání – proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledké proměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“

Ať už zvolíme jakoukoliv z definic podnikání, jejich společným rysem je definování podnikání jako cílevědomé činnosti s iniciativním a kreativním přístupem, kdy dochází k organizování a řízení transformačních procesů. Podnikání jako takové má praktický přínos a vytváří přidanou hodnotu, kdy musíme převzít a zakalkulovat i možné riziko a s ním spojený neúspěch.⁵

Snahou každého podniku je dlouhodobé udržení se na trhu a být na něm i úspěšný, proto je v tomto směru nezbytné, aby podnik při svém podnikání využíval strategické

⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁵ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

a marketingové řízení, přičemž si podnik musí jasně stanovit, čeho chce dosáhnout. Z důvodu, že se okolí firmy neustále mění, je nutné na tyto změny patřičně reagovat, rozvíjet znalosti a dovednosti, které se z místního trhu přesunuly na trhy mezinárodní a globální. Díky vzniku více otevřené světové ekonomiky, globalizace vkusu spotřebitelů a rozvoji internetu a dalších technologií byla posílena vzájemná závislost a vztahy mezi jednotlivými zeměmi. Nasycenost a fragmentace světových ekonomik a zvyšování konkurenčních tlaků zapříčínují, že se udržení růstu a přežití stává stále těžším. Výraznou změnou pro podnikání na území České republiky bylo začlenění země do Evropské unie. Tato změna ovlivnila firmy všech velikostí.⁶

Termín **podnikatel** byl do ekonomie zaveden Cantilonem (1755), kdy užívání pojmu podnikatel prosadil i francouzský ekonom J. B. Say přibližně v roce 1800. Ten definoval podnikatele jako osobu, která posouvá ekonomické zdroje z oblasti nižší produktivity do oblasti vyšší a současně i do vyššího důchodu.⁷

Obecně neexistuje univerzální uznávaná definice. Oxfordský anglický slovník (Oxford English Dictionary) definuje podnikatele jako osobu, která se pokouší profitovat z rizika a iniciativy.⁸ Podnikatelem tedy chápeme osobu, která objeví příležitost, vytyčí si cíl a soustředí peníze a další prostředky, které jsou nezbytné pro dosažení daného cíle. Tato osoba na sebe přebírá všechna rizika, která s podnikáním, tedy s realizací plánu souvisí, aby využil příležitostí spojených s realizací plánu.

Idea podnikání zapříčinila, že se z podnikatelů stali tzv. superhrdinové, kteří neustále hledají obchodní příležitosti, ochotné dodavatele a dychtivé zákazníky a současně dávají dohromady zdroje. Podnikatelé tedy prostřednictvím nějaké formy změn vytvářejí hodnotu. Obecně tento proces nazýváme proces inovace, který je nezbytným nástrojem všech podnikatelů.⁹

Každý podnikatel by měl disponovat jistými vlastnostmi, které jsou mu jistým předpokladem pro podnikání. Mezi požadované vlastnosti podnikatele patří mimo jiné schopnost organizovat podnikatelské aktivity, sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, schopnost učit se ze zkušeností a další. Podnikatel musí být současně ochoten

⁶ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁷ BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9232-8.

⁸ BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-023-0247-802.

⁹ Tamtéž.

podstoupit riziko, které je nedílnou součástí každého podnikání.^{10,11} Podstupování tohoto rizika souvisí s využíváním nejrůznějších změn, nicméně míra ochoty podstupovat riziko je odlišná v závislosti na každém podnikateli.¹²

1.2.1 Právní formy podnikání

V České republice vychází právní úprava podmínek pro podnikání z Listiny základních práv a svobod (Ústavní zákon č. 2/1993 Sb.) definující práva každého občana, která se mimo jiné týkají i provozování hospodářské činnosti a vlastnění majetku. Konkrétní legislativní úprava je dána obchodním zákoníkem a živnostenským zákonem, popř. dalšími zákony vztahujícími se k problematice podnikání.

Před započnutím podnikatelské činnosti je nezbytné zvolit vhodný typ právní formy podnikání pro příslušný podnik, kdy toto rozhodnutí není nezvratné a dá se v průběhu podnikání změnit. Změna sebou ovšem přináší komplikace a dodatečné náklady, proto je vhodné zvolit vhodnou formu podnikání hned v jeho počátcích. Obchodní zákoník v tomto směru nabízí dvě různé právní formy podnikání a to podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění, kdy rozlišujeme živnosti řemeslné, vázané a volné. Jedná se o osoby zapsané v obchodním rejstříku, či o osoby podnikající na základě jiného oprávnění dle zvláštního předpisu. Zápis do obchodního rejstříku mohou provést fyzické osoby buď na vlastní žádost, nebo na základně podmínek stanovených obchodním zákonem.

V případě právnických osob definuje obchodní zákoník následující typy, které musí být zapsány v obchodním rejstříku:

- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva

¹⁰ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

¹¹ BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9232-8.

¹² BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-023-0247-802.

Osobní společnosti dle názvu předpokládají osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla podnikatelé ručí za závazky společnosti neomezeně. Mezi tento typ patří:

- **Veřejná obchodní společnost** (zkratka veř. obch. spol. nebo v. o. s.)

Jedná se o společnost tvořenou alespoň dvěma osobami (fyzickými i právnickými), které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně. V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba. Společníkem nemůže být osoba, na jejíž majetek byl v posledních 3 letech prohlášen konkurz, nebo byl zamítnut návrh na zahájení insolventního řízení pro nedostatek majetku, anebo byl konkurs zrušen z důvodu, že byl majetek zcela nedostačující.

- **Komanditní společnost** (zkratka kom. spol. nebo k. s.)

V komanditní společnosti ručí alespoň jeden společník za její závazky omezeně (komanditista) a alespoň jeden společník neomezeně (komplementář). Statutárním orgánem společnosti jsou všichni komplementáři. Neurčí-li společenská smlouva jinak, rozhodují ve věcech, které nepřísluší statutárnímu orgánu všichni společníci, zisk a ztráta je pak rozdělena mezi společnost a komplementáře na polovinu.

U kapitálových společností mají společníci (zakladatelé) povinnost pouze vnést vklad a jejich ručení za závazky společnosti může být oproti osobním společnostem buď omezené nebo dokonce žádné. Jedná se o tyto typy:

- **Akciová společnost** (zkratka akc. spol. nebo a. s.)

Akciová společnost je takovým typem společnosti, kde za základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií. Výše základního kapitálu musí být alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR. Účastnickými cennými papíry jsou cenné papíry emitované společností, se kterými je spojen podíl na základním kapitálu nebo hlasovacím právem, a dále cenné papíry emitované společností, se kterými je spojeno právo takové cenné papíry získat.

- **Společnost s ručením omezeným** (zkratka spol. s r. o. nebo s. r. o.)

Je takovým typem společnosti, kde za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu. Minimální vklad

společnosti dříve činil 200 000 Kč, od roku 2014 stanovil Zákon o obchodních korporacích tuto částku na 1 Kč.

Posledním typem jsou družstva, která bývají méně častým typem právní formy podnikání v podnikatelské praxi.^{13, 14}

1.3 Vymezení pojmu wellness

Wellness je obecně velmi širokým pojmem. Definovat jej však můžeme jako životní směr, aktivity či způsob života. Zahrnuje aktivní i pasivní činnosti (viz *Tabulka 1*), které mají za cíl přispívat zdraví člověka, kondici a pomoci mu cítit se skvěle.¹⁵ Wellness v sobě zahrnuje nesčetné množství aktivit, kde si každý jedinec může vybrat právě tu, která nejvíce naplňuje jeho požadavky a očekávání. Z důvodu, že se tato práce věnuje založení wellness centra, bude pozornost věnována pouze pasivní formě relaxace.

Tabulka 1: Aktivní a pasivní relaxace

Druh činnosti (relaxace)	Popis
Aktivní	Jakákoliv činnost vedoucí k výdeji energie skrze fyzickou aktivitu. Jako příklad lze uvést pěší turistiku, nordic walking, cyklistiku, jogu apod.
Pasivní	Typickým příkladem pasivní činnosti je návštěva sauny, kosmetičky, masáž apod.

Zdroj: Zpracováno dle Wellness a SPA slovníček, 2017

Historie wellness sahá až do starověku, zejména se týká starověkého Řecka a Říma. Během několika let se stává stále více populární a nabývá nových hodnot. Jako samostatná disciplína začalo wellness fungovat od 60. let 20. století. V osmdesátých letech byl pojem wellness již pevně ukotven a společně s fitness zažil nečekaný rozvoj.^{16, 17}

¹³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

¹⁴ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

¹⁵ WELLNESS a SPA slovníček – terapie a procedury ve wellness a SPA. *Wellness Life* [online]. neuvédno: Wellness Life, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.wellnesslife.cz/wellness-a-spa-slovnicek/>

¹⁶ CATHALA, Hana. *Wellness: od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2323-5.

¹⁷ PODĚBRADSKÝ, Jiří. *Wellness v ČR*. EPO Consult, sro, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 2008.

1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelským plánem označujeme písemný dokument, který nám popisuje veškeré podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungování již existující firmy. Odpovídá nám na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Jednotlivé podnikatelské záměry do budoucna jsou v tomto plánu konkretizovány, přičemž je kladen důraz na invenci, odvahu a flexibilitu.

Ačkoliv slouží podnikatelský plán k interním účelům je vyžadován zejména externími subjekty. Uvnitř firmy (interní účel) je podnikatelský plán plánovacím nástrojem, podkladem pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., a to zejména v případech, kdy je firma zakládána či v momentě, kdy stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod (např. velká investice, vstup do strategické aliance, odprodej nebo uzavření neefektivních provozů apod.).¹⁸

Management jeho vypracováním získá užitečné poznatky z analýz, které by měly předcházet přípravě podnikatelského plánu, přehledně interpretuje záměry vývoje ve firmě současně s předpoklady, na kterých jsou tyto záměry postaveny a možných rizik jejich dosažení. Dalším přínosem je predikce vývoje finančních toků a zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti, podnikatelský plán také umožní včas odhalit možné slabiny či rizika. Zaměstnancům bývá v některých případech k dispozici stručný výťah, který je seznamuje se základními cíli firmy, současně posílí jejich identitu s firmou a tvoří tak firemní kulturu.¹⁹

Externí subjekty na základě podnikatelského plánu analyzují schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory atd. Podnikatelský plán má tedy tyto subjekty jako poskytovatele kapitálu (investory) přesvědčit o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování kapitál požadujeme. Z tohoto důvodu musí být plán kvalitně zpracován a musí být dodržovány zásady pro jeho vypracování (obecně platné zásady). Kvalitní podnikatelský plán by měl být především srozumitelný, kdy je vhodné vyjadřovat se jednoduše

¹⁸ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

¹⁹ Tamtéž.

a neprezentovat příliš mnoho myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybírat opatrně a zbytečně s jejich počtem neplýtvat. Tam, kde to je možné, sestavíme pro větší přehlednost tabulku. Zřetel musíme brát i na vyjádření pomocí čísel, neboť i sebelepší stylizace a kompozice vezme za své, když nebude doložena čísly. Neméně důležitá je i formální úprava. První strana by měla obsahovat informace jako je obchodní jméno firmy, logo (působí profesionálně, je-li následně uvedeno v záhlaví každé stránky) a datum vyhotovení, adresa firmy kontakt na příslušnou osobu odpovídající za sestavení plánu. Pro ochranu údajů by měla první stránka rovněž obsahovat pokyn: „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy.“²⁰

1.4.1 Struktura podnikatelského plánu

Na začátku je třeba uvést, že neexistuje závazná a pevná struktura podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám. Na trhu působila a v současné době i působí nepřeberná řada firem, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní formy, způsobu řízení apod. I přes tyto rozdíly mezi firmami existují některé části plánu, které by se v něm měly vyskytovat bez ohledu na to, o jakou konkrétní firmu se jedná. Orientační struktura plánu může být následující: obsah, shrnutí, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, okolí firmy, prodej, výroba, jakost, personální otázky, finanční plán, příloha.²¹

Ačkoliv se podoby podnikatelské plánu mohou at' již podle rozdílů mezi jednotlivými firmami, tak i dle názorů jednotlivých autorů, podnikatelský plán by měl obsahovat části následující části: titulní strana, exekutivní souhrn, strategická analýza, analýza odvětví, popis podniku, výrobní/obchodní plán, marketingový plán, finanční plán, hodnocení rizik, harmonogram realizace a přílohy. Z důvodu formálního zpracování diplomové práce pro akademické účely budou jednotlivé části struktury podnikatelského plánu poupraveny a podrobně rozebrány v rámci teorie i praxe v následující struktuře:

1. Strategická analýza a analýza odvětví
2. Popis podniku
3. Obchodní plán

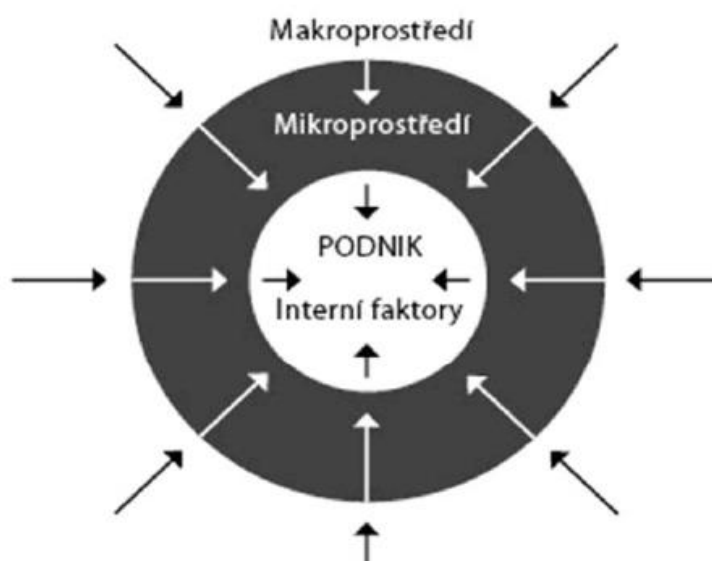
²⁰ Tamtéž.

²¹ Tamtéž.

4. Marketingový plán
5. Organizační plán
6. Finanční plán
7. Hodnocení rizik
8. Harmonogram realizace
9. Exekutivní souhrn
10. Přílohy

Strategická analýza a analýza odvětví

Na začátku podnikání je nejprve potřeba provést kompletní analýzu podniku a jeho okolí (konkrétní analýzy jsou popsány v kapitole 2). Právě tyto informace umožňují podniku zvyšovat jeho konkurenceschopnost, avšak základním předpokladem je, že firma bude mít tyto informace k dispozici a bude umět ve správný okamžik ty správné informace využít. V rámci kompletní analýzy vnějšího i vnitřního okolí podniku zjišťujeme faktory působící na podnik, které jsou znázorněny na *Obrázek 1* níže.²²



Obrázek 1: Vlivy působící na podnik

Zdroj: Blažková, 2007, str. 43

²² BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

Jako analýzy a nástroje použité v rámci situační analýzy byly použity metody SLEPT (vnější prostředí), Porter (odvětví/trh) a marketingový výzkum. Jednotlivé analýzy jsou podrobněji popsány v kapitole 1.5.

Popis podniku

Tato část obsahuje detailnější informace o firmě samotné. Potencionálnímu investorovi musí být zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru.²³ Obsahuje údaje jako je název podniku, sídlo a provozovny firmy, poslání a vize společnosti, zvolenou právní formu podnikání, popis předmětu podnikání a jména vlastníků a odpovědných osob s jejich profilem.

V návrhové části práce vyhrazené pro popis podniku (viz kapitola 3.3) byly zahrnuty i informace, které bývají obsahem titulní strany podnikatelského plánu. Ta je stručným výkladem obsahu podnikatelského plánu. Ve zkratce by měla obsahovat následující informace:

- obchodní název
- logo firmy (pokud již existuje)
- název podnikatelského plánu
- jméno autora (odpovědná osoba)
- klíčové osoby a zakladatelé
- datum založení

Je obecně doporučeno, aby součástí titulní strany bylo i prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“²⁴ Tato informace je pouze doplňková, v diplomové práci prohlášení o důvěrnosti informací podnikatelského plánu uváděno nebude.

Obchodní plán

²³ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

²⁴ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

Při vypracování této části podnikatelského plánu je nejdříve třeba stanovit, zda se bude jednat o ryze výrobní podnik či nikoliv. Plán rovněž obsahuje informace týkající se certifikace jakosti.²⁵

V případě výrobního podniku je předmětem vypracování kompletního plánu výrobního procesu – popis sortimentu (co budeme vyrábět), závodu (kde budeme vyrábět), strojního vybavení (na čem budeme vyrábět), surovin (z čeho bude výrobek zhotoven), výrobních nákladů a budoucí kapitálové potřeby apod. V souvislosti s výrobou je potřeba zajistit pro produkty skladování a s tím související inventuru.

U obchodního plánu nehovoříme o výrobním procesu, ale o samotném procesu obchodování. Zde řešíme co je předmětem našeho nákupu (zboží a služby), jaké jsou náklady a kapitálové potřeby, popisujeme proces poskytování služeb apod. Právě proces poskytování služeb je pro tuto část nejvíce aktuální neboť právě služby, jejich kvalita a šíře a nabízený sortiment jsou řešeny (viz kapitola 3.4).

Marketingový plán

Tímto plánem rozumíme strategický plán podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit na trhu oproti konkurenci. Plán může zohlednit rozdílný marketing, tedy ten pro období vstupu podniku na trh a jeho etablování se na trhu či marketing pro úspěšné fungování již etablovaného podniku na příslušném trhu z dlouhodobého hlediska. Každé z těchto hledisek využívá rozdílné marketingové nástroje, které jsou definované v rámci návrhu marketingového mixu 4P. Půjde nejspíše o zaváděcí cenovou politiku, která se liší od pozdějších „standardních“ cen po určité době fungování podniku na trhu.²⁶ Marketingový plán je výsledkem plánovacího procesu

a umožňuje firmám identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky nutné k budování firmy a realizaci strategie a také umožní firmě kontrolu, nakolik je úspěšná i nakolik plní, co si předsevzala. Jedná se tedy o dokument, který představuje vyjádření, čeho a kdy bude dosaženo. Plánování jako takové vytváří v marketingu systém.

²⁵ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

²⁶ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

V případě, že firma s plánem pravidelně pracuje, je schopna rychle odhalit problémy, včas na ně reaguje a řeší je již v jejich zárodku. Plán přispívá také k strategickému rozhodnutí o změně zaměření firmy, které se může týkat jak skladby výrobního portfolia, tak zákaznických segmentů. Neméně významnou částí je i zaměření plánu na zisk a obrát, který napomáhá firmě navyšovat. Firma se v tomto směru rozhodne, na které segmenty se zaměří a podle toho vytváří marketingovou strategii, komplexní analýzou identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti, které může využít, a hrozby, kterým je třeba čelit.

Kromě firmy jako celku jsou i zaměstnanci díky plánu více informováni, vědí, čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem mohou přispět k naplnění podnikového poslání. Informovaní zaměstnanci jsou také více motivováni a mohou svými nápady a připomínkami přispět k prosperitě firmy.

Pravidelné plánování je rychlejší a levnější, ačkoliv napoprvé firma pravděpodobně stráví více času i peněz plánováním. Následující rok ale může firma z tohoto plánu vycházet a nemusí začínat zcela od nuly, neboť již bude vědět, co a jak udělat.²⁷ Marketingový plán by neměl být orientovaný pouze na současnost a blízkou budoucnost, ale měl by zahrnovat racionální představu dalšího rozvoje produktů a služeb, rozvoje či rozšíření trhu, případně může zahrnovat i další možné scénáře s jiným nastavením parametrů marketingového mixu v případě realizace tržních změn.²⁸

Jelikož v současné době stále více platí, že zákazník je středem zájmu a určuje, co se bude vyrábět, jsou kromě marketingového plánování významné i další marketingové aktivity. Aby firma docílila, že o její produkty a služby bude zájem a bude konkurenceschopná, musí sladit všechny marketingové aktivity a uplatňovat marketingové plánování a řízení. Jedině v případě, že firma bude vždy o krok napřed před konkurencí, získá své pevné postavení na trhu.²⁹

Marketingový plán bude v práci rozebrán pomocí rozšířené metody marketingového mixu 7P (viz kapitola 3.5). Pozornost tedy nebude věnována pouze

²⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

²⁸ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

²⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

základním čtyřem proměnným (Product, Price, Place, Promotion), ale i doplněným, kterými jsou People (Lidé), Process (Proces) a Planning (Řízení, plánování).

Organizační plán

Týká se organizační struktury tedy rozčlenění středních a velkých podniků na strategické obchodní jednotky, které mají vlastní odpovědnost za vedení. U jednotlivých struktur rozlišujeme, zda se jedná o centralizované či decentralizované formy rozhodování. U centralizované formy je pravomoc rozhodování zúžena do malé skupiny vrcholového managementu (někdy i jedinec). Decentralizovaná forma je přesným opakem, kdy jsou tyto pravomoci svěřeny až na nejnižší úroveň.

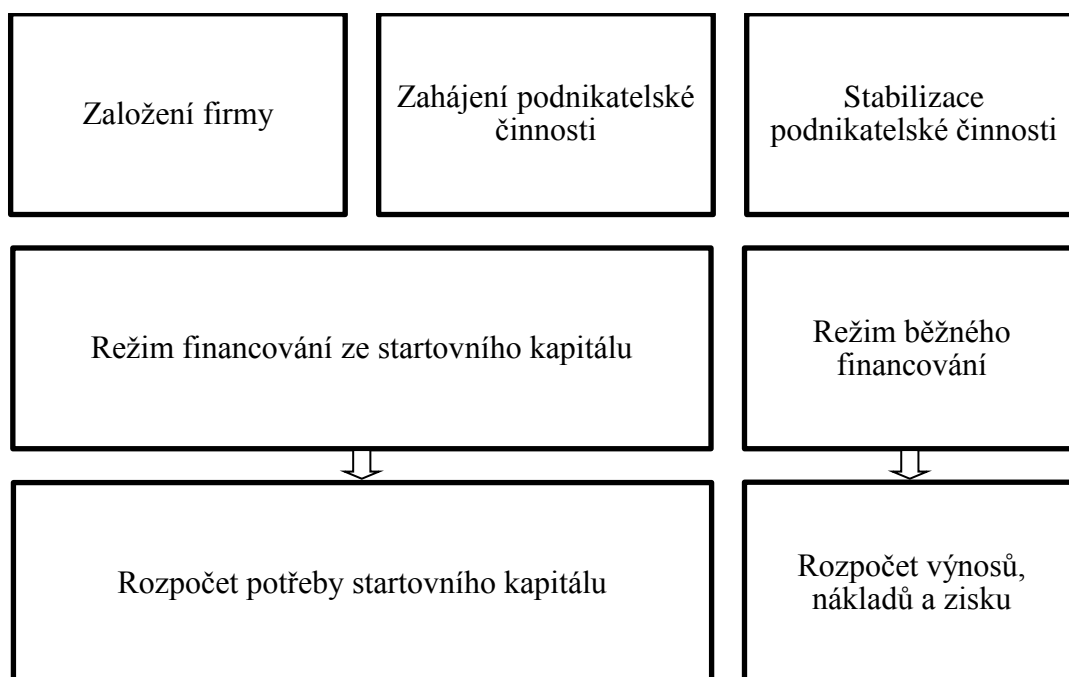
Organizační plán se týká také zvolení organizační struktury. Ty se liší v závislosti na velikosti a oboru činnosti každého podniku. Pro malé a soukromé firmy je nejčastější jednoduchá nebo neformální organizační struktura.³⁰

Finanční plán

Založení nového podniku je nedílně spjata vyjma přípravných prací i se zpracováním zakladatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. V případě, že se jedná o větší rozměr podnikatelské činnosti, jsou tyto kroky mnohem důležitější. Začínající podnikatelé či společníci si musí klást otázku, v čem budou podnikat (jedná se o těžiště podnikatelského plánu) a tyto úvahy promítnout do finanční podoby, tedy zakladatelského rozpočtu.

Zakladatelský rozpočet umožňuje specifikovat a současně kvantifikovat finanční prostředky, které jsou nezbytné k zahájení podnikání. Samotnou podnikatelskou činnost můžeme rozdělit do tří stadií – založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti a stabilizace podnikatelské činnosti. Tato stadia jsou financována ze startovního kapitálu a režimu běžného financování. Zakladatelský rozpočet je tvořen ze dvou složek a to rozpočtu potřeby startovního kapitálu a rozpočtu výnosů, nákladů a zisku (popř. ztráty) pro první období stabilizace podnikatelské činnosti.

³⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.



Obrázek 2: Stadia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování a finanční rozpočty

Zdroj: Veber, Srpová, 2012, s. 95

Rozpočet potřeby startovního kapitálu je odrazem finanční náročnosti spojené se zahájením podnikání. Náklady při zahájení podnikání podstatně převyšují výnosy, tudíž vykazování ztráty při zahájení činnosti není ničím neobvyklým. I přes tento fakt je však zcela nutné tuto ztrátu řídit a financovat, proto již při sestavování zakladatelského rozpočtu musíme tuto situaci brát v potaz. Po identifikaci možných rizik, můžeme tato rizika minimalizovat zejména přesným odhadem finančních prostředků a zajištěním zdrojů financování. Finanční prostředky, které budou nezbytné k zahájení podnikatelské činnosti, můžeme rozdělit do následujících čtyř skupin:

1. Finanční prostředky nutné k založení firmy

Samotné založení firmy je spjato nejen s vynaložení nezbytných finančních prostředků, jako je složení základního kapitálu, poplatky za vydání živnostenských listů, poplatky za výpis z rejstříku trestů, ověření listin apod., ale také vznikají náklady, které ačkoliv nejsou nezbytné, řada podnikatelů je realizuje. Mezi tyto náklady řadíme např. návrh loga společnosti, razítka, webové stránky, informační materiály apod.

2. Finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Tato položka je závažným budoucím rozhodovacím krokem s ohledem na svou velikost i finanční dopad. Jedná se o záležitost jako je např. nákup pozemků, budov, technického vybavení, administrativního zabezpečení podnikání apod. Při rozhodování o nákupu vychází se pro potřeby financí z co nejpřesnějších znalostí cen pozemků, budov, strojů a výrobního zařízení, z cen stavebních prací apod.

3. Finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku

Oběžným majetkem rozumíme majetek, který podnik využívá k zajištění své hlavní činnosti. Oběžným ho označujeme z důvodu, že tento typ majetku neustále mění (neboli obrací) svoji formu během krátkého období. Právě z tohoto důvodu je složitější určení jeho výše. Propočet ovlivňuje celá řada faktorů – podíl, jakým suroviny, materiály, komponenty či nakoupené zboží vstupují do finálního produktu či služby, doba, po kterou jsou vázány ve výrobě či skladech, než jsou prodány zákazníkům, doba, za kterou jsou produkty či služby zákazníkem zaplacený. V propočtech bude pravděpodobně nutné uvažovat i s pojistnými zásobami pro případ různých výkyvů, ohled musíme brát i na dohodnuté lhůty splatnosti faktur za dodané vstupy.

4. Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti

Tímto druhem financování rozumíme financování provozní činnosti do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb. Jak již bylo výše zmíněno, firma může zpočátku své podnikatelské činnosti vykazovat ztrátu, nejen proto se firma neobejde bez profinancování provozních nákladů. Mezi ty můžeme zařadit např. mzdy zaměstnanců, náklady na energie, vodu telekomunikační služby, dopravu, běžnou údržbu apod. Začínající firmy se navíc musejí vypořádat s počátečními provozními náklady, jako jsou hygienická měření, školení pracovníků z bezpečnosti práce a požární ochrany, úhrady pojištění apod., nutné je započítat např. i náklady na propagační kampaně.

Veškeré výdaje spojené s podnikatelskou činností můžeme financovat ze dvou zdrojů – zdrojů vlastních (tj. vklady podnikatele a případných společníků) a zdrojů cizích (např. bankovní úvěry, půjčky, leasing apod.). Z časového hlediska rozlišujeme

tyto zdroje financování na dlouhodobé, které mají splatnost více než 1 rok, a krátkodobé se splatností do 1 roku.

Oproti rozpočtu startovního kapitálu, kdy se zaměřujeme na finanční prostředky pro založení podniku a zahájení podnikatelské činnosti, režim běžného financování zaměřuje svoji pozornost na plánování předpokládaných výnosů, nákladů a hospodářského výsledku v jednotlivých letech. Tímto se zjistí, zda bude firma schopna dosahovat zisku, kdy jej bude schopna dosahovat a jaká bude jeho výše v jednotlivých letech. Tyto propočty jsou nezbytné, aby firma byla schopna zodpovědět si otázku, zda bude firma schopna splatit cizí zdroje a za jak dlouhou dobu budou tyto zdroje zcela splaceny. V případě, kdy propočty signalizují nízký zisk, nebo dokonce ztrátu, hledá firma možnosti jak tento zisk navýšit, např. zvyšováním výkonů a tržeb nebo úsporami nákladů. Po propočtech je doporučeno sestavit plán příjmů a výdajů, kdy zásadně rozlišujeme rozdíl mezi náklady a výdaji.³¹

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je významnou částí podnikatelského plánu. Podnik musí analyzovat možná rizika, přičemž nejdůležitější částí analýzy je samotná identifikace rizika. V této fázi podnik odhaluje možná rizika a stanovuje jim jejich význam, přičemž metod pro identifikaci rizika je nesčetná řada. Rizikům je následně přidělena jejich významnost a jsou vytvořena opatření, která daná rizika sníží nebo přímo zamezí jejich výskytu.

Pro hodnocení a analýzu rizik se používají různé metody. Pro účely diplomové práce byla zvolena metoda RIPRAN. Metoda spočívá v sestavení tabulky, kde jsou identifikována možná rizika. Těm je přiřazen pravděpodobný scénář, který při vzniku rizika nastane a který může celý projekt ohrozit. Každé riziko je spjato s pravděpodobností jeho výskytu a dopadem (resp. hodnotou dopadu) rizika na společnost. V závislosti na pravděpodobnosti výskytu a vážnosti dopadu stanovíme celkovou hodnotu každého rizika. Na základě identifikace rizik je nutné sestavit opatření pro každé možné riziko, abychom jeho dopad minimalizovali, případně riziko zcela eliminovali.

³¹ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Konkrétním rizikům vztahujícím se k tématu založení wellness centra se podrobněji věnuje kapitola 3.9. Je zde uveden seznam možných rizik včetně jejich hodnoty a následná opatření vedoucí k jejich redukci.

Harmonogram realizace

Jedná se ve své podstatě o realizační projektový plán. Pro potřeby podnikatelského plánu je důležité určit důležité kroky a aktivity, které je nutné v rámci podnikatelského plánu podniknout včetně stanovení jejich doby zahájení a délky trvání. Použitým nástrojem plánování může být například Ganttův diagram či v případě složitějších projektů síťové grafy typu PERT.

Informace o celkové délce trvání daného projektu je důležitá jak pro podnikatele, tak i pro investory. Naplánovaný harmonogram je nutné v průběhu kontrolovat, zda dochází k jeho plnění. Především je potřeba sledovat aktivity nacházející se na kritické cestě, jejichž zpoždění by zapříčinilo zpoždění celého projektu.³²

Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn nebo také výkonné shrnutí je 3 – 4 stranovým stručným a přehledným souhrnem pro investora, které se zpracovává až po sestavení podnikatelského plánu. Jeho cílem je investora zaujmout, kdy v bodech vytyčí nejdůležitější části podnikatelského plánu. Na základě exekutivního souhrnu se investor rozhoduje, zda bude podnikatelský plán číst dál.

Uvedeny by zde měly být informace týkající se obchodních příležitostí, strategií firmy, cílový trh a případný přístup k danému trhu. Významnou částí jsou i předpoklady budoucího rozvoje a tržního potenciálu, konkurenční výhody, informace o manažerském týmu společnosti, nabídce finančních příležitostí atd. Exekutivní souhrn tedy musí ve čtenáři vzbudit zájem, který ho stimuluje, aby pokračoval ve čtení celého

³² SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

dokumentu.³³ Ačkoliv v části podnikatelského plánu zaujímá exekutivní souhrn pozici na začátku dokumentu, bude tato část v této diplomové práci pojata jako závěr práce.

Přílohy

Tato část je pouze doplňkovou částí (tzv. podpurná dokumentace) podnikatelského plánu. Mohou zde být uvedeny nejrůznější dokumenty, obrázky, technickou dokumentaci apod., které nelze začlenit do textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy není v textu podnikatelského plánu odkazováno.³⁴

1.5 Analýzy a nástroje použité v rámci strategické analýzy

Získání relevantních informací, které má firma v potřebný okamžik k dispozici a umí s nimi pracovat, je jedním ze základních předpokladů pro zdravé fungování a budování konkurenceschopnosti. Pro jejich získání využíváme nejrůznější analýzy a nástroje. Jako příklad můžeme uvést metodu SLEPTE, Porterův model pěti sil nebo marketingový výzkum, které si dále rozebereme. Součástí vlastních návrhů řešení bude také prezentace obchodního modelu metodou Canvas (viz kapitola 3.2), která bude v této kapitole rovněž vysvětlena.

SLEPTE

Analýza obecného okolí podniku je významná pro poznání externího okolí podniku, pro identifikaci změn a trendů v okolí, které mohou mít na podnik významný vliv.³⁵ Metoda je prezentována analýzou sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického prostředí.

Sociální faktory

³³ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

³⁴ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

³⁵ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

Tyto faktory bývají zpravidla specifické. Souvisí především s demografickými charakteristikami (např. populace a její vývoj, vzdělání obyvatel, poměr pracujících apod.), s charakteristikami trhu práce a společensko-kulturním prostředím.³⁶

Legislativní faktory

Podnikání je spojeno s různými legislativními požadavky včetně jejich změn, které musí každý podnik sledovat a přizpůsobovat se jim. Každý podnikatel se tedy musí soustředit jak na podmínky aktuální legislativy (obchodní a občanský zákoník, zákoník práce, legislativní omezení, antitrustové zákony apod.), tak i na připravované změny. Mezi legislativní faktory patří i další faktory jako je např. práce soudů, vymahatelnost práva, patenty, autorská práva apod.³⁷

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí tedy makroekonomická situace je významným faktorem ovlivňující chod organizace. Pozornost by měla být věnována makroekonomickým ukazatelům (např. HDP, míra inflace, rozpočtový deficit či přebytek, směné kurzy), přístupu k finančním zdrojům (např. bankovní systém či úvěrové podmínky a náklady) a daňovému systému (např. daňové sazby a jejich vývoj).^{38, 39}

Politické faktory

Do jisté míry souvisí politické prostředí s legislativními aspekty (promítání do legislativy). Zaměřuje se na faktory týkající se míry politické stability (např. forma vlády, politické strany), politicko-ekonomické faktory (např. státní organizace, postoje ke komerčnímu sektoru), vnější vztahy (např. vztahy k zahraničním regionům, případné konflikty vybraných regionů), politický vliv různých zájmových skupin (např. skupiny se silným nebo slabým vlivem).⁴⁰

Technologické faktory

³⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

³⁷ KAMPF, Rudolf; ROUDNÁ, Jana. Analysis of logistic centers' external environment in CR. Scientific papers of the University of Pardubice. Series B, Jan Perner Transport Faculty. 15 (2009), 2009.

³⁸ Tamtéž.

³⁹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071796034.

⁴⁰ KAMPF, Rudolf; ROUDNÁ, Jana. Analysis of logistic centers' external environment in CR. Scientific papers of the University of Pardubice. Series B, Jan Perner Transport Faculty. 15 (2009), 2009.

Tyto faktory jsou charakteristické především zvyšujícím se tempem změn, velkým množstvím příležitostí k inovacím, ale i zvýšenou regulací technologických změn a různě vysokými rozpočty na výzkum a vývoj. Faktory se týkají podpory výzkumu

a vývoje, nových objevů a vynálezů, rychlosti technologických změn apod.⁴¹

Ekologické faktory

Vzrůstající uvědomění týkající se dopadů společnosti na životní prostředí vyžadují, aby i společnosti braly zřetel na to, aby svojí činností nepoškozovaly či nějakým dalším způsobem negativně nepůsobily na environmentální prostředí. Sledovat tedy musí faktory jako je environmentální legislativa, vývoj dostupnosti a cen surovin a energií, tlaky různých stran proti poškozování životního prostředí, míru znečištění v daném regionu apod.⁴²

Pozornost by měla být věnována právě těm faktorům, které mají na podnik bezprostřední vliv a mohou ovlivnit jeho chod.

Porterův model pěti sil

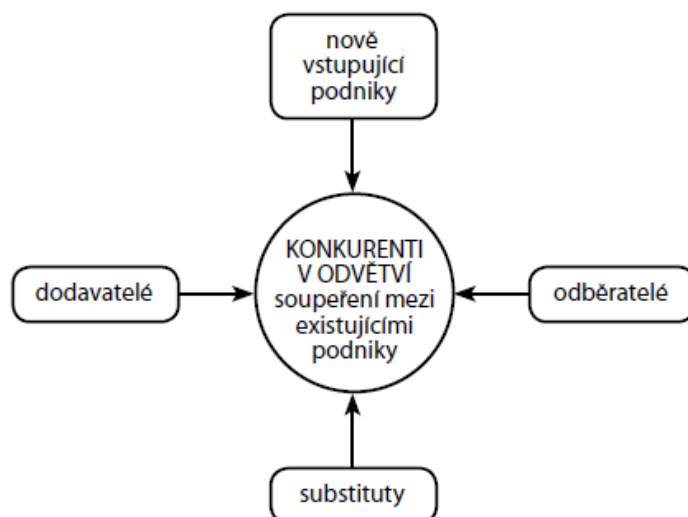
Metoda je pojmenována po svém tvůrci Michaelu E. Porterovi (1994). Porter naskytl nový pohled na konkurenci v odvětví, kdy stanovil, že musí být vnímána jako rozšířené soupeření. Pozornost nesmí být věnována pouze stávající (existující) konkurenci, ale je potřeba konkurenci chápat v širším kontextu a to jako spolupůsobení pěti hybných sil (znázornění na *Obrázek 3*). Jednotlivé hybné síly působí ve vzájemné interakci, tzn. že změna jednoho faktoru může způsobit větší či menší změnu ostatních.

43

⁴¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁴² KAMPF, Rudolf; ROUDNÁ, Jana. Analysis of logistic centers' external environment in CR. Scientific papers of the University of Pardubice. Series B, Jan Perner Transport Faculty. 15 (2009), 2009.

⁴³ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter, 1994

Nově vstupující podniky

Každý podnik by měl mít přehled nejen o stávajících konkurentech, ale i o těch potenciálních, kteří mohou na trh vstoupit. Hrozba vstupu nové konkurence je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví v kombinaci s reakcí firem již v odvětví působících.

Stávající konkurence

Jedná se o chápání konkurence v užším kontextu, kdy se zaměřujeme na podniky, které již na trhu působí. Míra jejich soupeření na trhu je vysoká jestliže např. v odvětví působí mnoho takovýchto podniků, tempo růstu odvětví je pomalé nebo existují značné bariéry pro opuštění odvětví.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou pohltnout část vytvořené hodnoty v odvětví. Vyjednávací síla odběratelů je tím vyšší, čím méně odběratelů na trhu existuje, produkty jsou standardní apod.

Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé mohou část výnosů daného odvětví získat pro sebe. To mohou uskutečnit navýšením cen dodávané produkce, nebo snížením jejich kvality. Jejich vyjednávací síla je tím vyšší, čím menší je počet dodavatelů na trhu, neexistují

substituty nebo pokud např. odběratelé nejsou významnými zákazníky těchto dodavatelů.

Hrozba substitutů

Hrozba substituce se týká jak produktů, tak i služeb. Substituty uspokojují stejnou nebo obdobnou potřebu odběratelů pouze jinými prostředky. Hrozba substituce je vysoká, pokud jsou přechodové náklady zákazníka nízké anebo jsou substituty vyráběny odvětvími dosahující vysokého zisku.

Marketingový výzkum

Zjednodušeně můžeme marketingový výzkum definovat dle ESOMAR (European Society of Opinion and Marketing Research) jako naslouchání spotřebiteli. Jedná se tedy o systematické a zároveň objektivní hledání a analýzu relevantních informací, které následně slouží k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu.

Zdrojem informací pro uskutečnění výzkumu se stávají primární nebo sekundární data. Sekundární data byla zpravidla nashromážděna někým jiným pro jiný účel a jsou k dispozici již při zahájení výzkumného projektu. Oproti tomu primární data nebyla dříve publikována. Jedná se o nová data, která musí být nashromážděna. Rozlišujeme dva druhy primárních dat a to kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní data se získávají poměrně snadněji oproti kvalitativním, avšak nemají takovou vypovídající hodnotu. Data můžeme získat pomocí tří základních metod – metodou dotazování, pozorováním či experimentem.

Realizace celého výzkumu probíhá v šesti krocích – sběr dat, zpracování dat, analýza dat, vizualizace výstupů, interpretace výstupů a prezentace doporučení.⁴⁴

Business model Canvas

Z důvodu náročnosti popisu podnikového modelu každé firmy byl vytvořen globální standar – Business model Canvas. Pomocí modelu lze vytvořit mapu, která

⁴⁴ ROMAN, Kozel, et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada Publishing as, 2011.

zobrazuje soupis vytvářených hodnot. V modelu je popsáno celkové nastavení firmy z pohledu devíti oblastí:

- **klíčová partnerství** – strategická partnerství subjektů, které pro sebe nejsou konkurenty, strategická spojenectví konkurentů, partnerství za účelem vytváření nových podniků, partnerství mezi dodavateli a odběrateli,
- **klíčové činnosti** – např. výroba, řešení problémů, údržba sítě nebo platformy,
- **klíčové zdroje** – např. fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje,
- **poskytovaná hodnota** – např. novost, výkon, přizpůsobení, spolehlivost, design, značka nebo status apod.,
- **vztahy se zákazníky** – např. formou osobní asistence, samoobsluhy, komunity či spolutvorby,
- **distribuční kanály** – způsob komunikace a kontaktu se zákazníkem a forma dodání hodnotové nabídky,
- **zákaznické segmenty** – kategorie masový trh, nikový trh, segmentovaný trh, diverzifikované zákaznické segmenty, vícestranné platformy,
- **struktura nákladů** – všechny náklady související s fungováním,
- **zdroje příjmů** – např. příjmy z prodeje zboží či za využití služby, předplatné, pronájem, licence apod.

Každá ze zmíněných devíti oblastí může mít u jednotlivých modelů odlišnou důležitost (závisí na každé firmě), avšak v centru každého modelu stojí hodnota vytvářená pro zákazníky.⁴⁵

⁴⁵ *Strategyzer* [online]. Zürich: Strategyzer, 2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <https://strategyzer.com/>

2 Analýza problémů a současné situace

Tato kapitola se věnuje analýze obecného a oborového prostředí podniku. Pozornost bude věnována především analýze současného stavu na trhu, kdy nejdříve bude provedena analýza obecného okolí podniku pomocí SLEPTE analýzy. Druhým krokem bude analýza oborového prostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, od níž se bude směřovat k analýze podnikového prostředí. Tyto zmíněné analýzy budou společně s vlastním dotazníkovým šetřením vstupními informacemi pro vytvoření závěrečné SWOT analýzy (viz kapitola 3.8).

2.1 Analýza obecného okolí podniku

Analýza obecného okolí podniku neboli tzv. analýza makroprostředí je analýzou zabývající se vnějšími vlivy působícími na podnik. Rozbor vnějších faktorů působících na podnik bude proveden metodou SLEPTE. V rámci této diplomové práce budou zahrnuty pouze ty faktory, které podnikání ovlivňují nejvíce. Z toho důvodu zde nebudou zmíněny faktory politické a ekologické (environmentální).

2.1.1 Sociální faktory

Využívání wellness služeb představuje pro většinu populace pocit sebeuspokojení a relaxace, který jim kompenzuje pracovní stres.⁴⁶ Vysoké požadavky současné uspěchané doby společně se stresem mohou vytvořit psychickou zátěž, která může negativně ovlivnit tělesný i duševní stav lidského organismu.⁴⁷ Na základě studie, kdy byl zjišťován vliv vysokého stresu na chování zaměstnanců, bylo zjištěno, že wellness aktivity pozitivně ovlivňují zdraví a redukují stres. Z toho důvodu je podpora wellness služeb významná.⁴⁸ Česká asociace wellness (dále jen ČAW) navíc zaznamenala významný rozvoj wellness v ČR. Relativně nový životní trend se

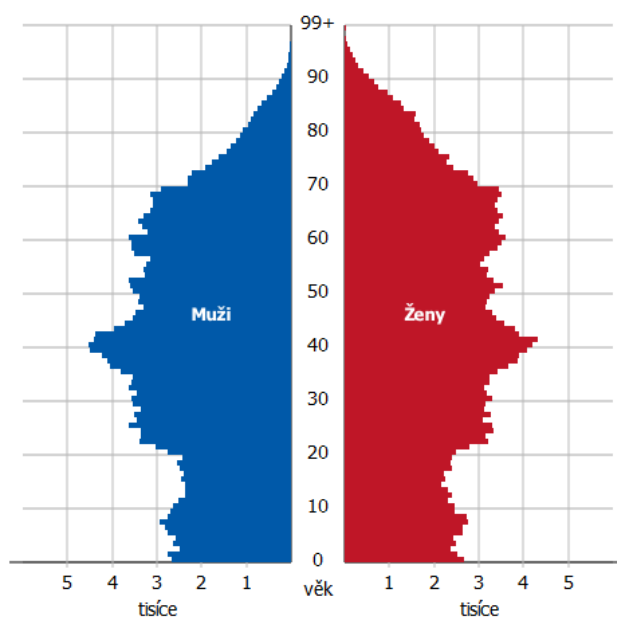
⁴⁶ KALKOWSKI, Peter; PAUL, Gerd. Wellness Customers and Their Needs. In: *Leisure, Health and Well-Being*. Springer International Publishing, 2017. p. 61-72.

⁴⁷ PRASAD, Shilpa, et al. Impact of stress on oocyte quality and reproductive outcome. *Journal of biomedical science*, 2016, 23.1: 36.

⁴⁸ CLARK, Matthew M., et al. High Stress and Negative Health Behaviors: A Five-Year Wellness Center Member Cohort Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2016, 58.9: 868-873.

zaměřením na zdravý životní styl se těší stále větší popularitě.⁴⁹ Tyto studie by vznik nového wellness centra mohly značně podpořit.

Moravské Budějovice spadají do kraje Vysočina. Ta má celkem dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) 509 120 obyvatel. Bilance obyvatel zůstává od roku 1991 až po současnost téměř neměnná, kdy se pohybuje mezi 0,51 a 0,52 miliony obyvatel. ČSÚ zpracoval i data týkající se vývoje věkové struktury obyvatelstva v jednotlivých krajích (viz *Obrázek 4*), které nám názorně vypovídají o počtu obyvatel dle věkového rozpětí. Číselné vyjádření těchto údajů je zobrazeno na *Obrázek 5*.⁵⁰

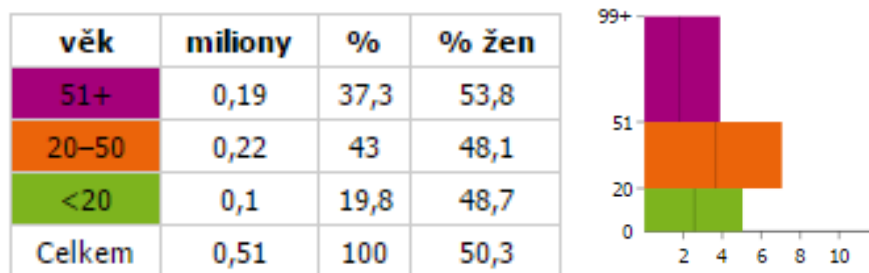


Obrázek 4: Věková struktura k 31. 12. 2015 za Kraj Vysočina

Zdroj: ČSÚ, 2016

⁴⁹ Vývoj a optimalizace wellness. *Top hotelnictví* [online]. 2010, , 2 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <file:///E:/DP/vyvoj-a-optimalizace-wellness.pdf>

⁵⁰ Věková struktura k 31. 12. 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz063/index.html?lang=cz>



Obrázek 5: Věkové skupiny 2015 za Kraj Vysočina

Zdroj: ČSÚ, 2016

Z důvodu zúžení výběru, kdy kraj Vysočina je příliš širokým územním celkem, zaměříme se pouze na Moravskobudějovický mikroregion nacházející se v Kraji Vysočina (viz Obrázek 6). Jedná se o zájmové sdružení právnických osob – dobrovolného svazku obcí založeného dne 7. 3. 2000 a zapsaného do zájmového sdružení v dubnu 2000. Moravskobudějovický mikroregion se skládá celkem z 24 obcí.

51



Obrázek 6: Mapa Moravskobudějovicka

Zdroj: Město Moravské Budějovice, 2017

⁵¹ Moravské Budějovice [online]. Moravské Budějovice: Město Moravské Budějovice, 2017 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.mbudejovice.cz/index.asp>

Celkový počet obyvatel Moravskobudějovicka činí 15 081 z čehož 7 571 tvoří muži a 7 510 ženy. Průměrný věk obyvatel se pohybuje mezi 39 – 56 rokem života.⁵²

2.1.2 Legislativní faktory

Dominantním faktorem při zakládání wellness centra bude bezpečnost a hygiena. Základním předpisem bude tedy zákon č. 267/2015 Sb. o ochraně veřejného zdraví, který je úpravou zákona č. 258/2000 Sb.⁵³ Problematiky hygieny se rovněž týkají některé vyhlášky: č. 238/2011 Sb. o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch, 409/2005 Sb. o hygienických požadavcích na výrobky přicházejícími do přímého styku s vodou a na úpravu vody, 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody a č. 1/2016 Sb., kterou se mění vyhláška č. 238/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch, ve znění vyhlášky č. 97/2014 Sb.⁵⁴

V případě zaměstnání pracovníků bude aktuálním tématem také zákoník práce (č. 262/2006 Sb.). Zákoník prošel 1. dubna 2017 novelizací, která vytváří zcela nový pohled na práci z domova, vytváří ochranu před stresem a obtěžováním na pracovišti, navrhuje zásadní změnu při čerpání dovolené, zavádí pojem takzvaných vrcholových řídicích pracovníků, upravuje změny pracovního poměru a změny pracovních dohod a týká se i zahrnuje i úpravu konta pracovní doby i doručování písemností.⁵⁵

Jako podnikatel se musíme rovněž potýkat s odváděním daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Odvádění DPH se věnuje zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. Základem pro výpočet daně je vše, co jako úplatu obdržel nebo má obdržet

⁵² Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2016. In: *Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2016* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016, s. 104 [cit. 2017-02-22]. ISBN není. ISSN není. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721603.pdf/cba78096-1cf5-4fde-b20a-3074b2f135f9?version=1.0>

⁵³ Zákon č. 267/2015 Sb. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. Praha: MZČR, 2016 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/zakon-c267/2015-sb-kterym-se-meni-zakon-c258/2000-sb-o-ochrane-verejneho_10910_11.html

⁵⁴ *Zákony pro lidi* [online]. Praha: AION CS, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

⁵⁵ Chystá se novela zákoníku práce. Jaké změny přinese? *IDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s., 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/novela-zakoniku-prace-jednani-vlady-db3-/podnikani.aspx?c=A160822_112012_podnikani_kho

plátce

za uskutečněné zdanitelné plnění včetně částky na úhradu spotřební daně od osoby, pro kterou je zdanitelně plnění uskutečněno, nebo od třetí osoby, bez daně za toto zdanitelné plnění. Daň se vypočte jako součin základu daně a sazby daně.⁵⁶ Od 1. ledna 2015 platí v ČR tři sazby daně. Původní sazby a to základní 21 % a snížená 15 % byly doplněny o další sníženou sazbu ve výši 10 %, která se týká léků, knih a kojenecké výživy. Ačkoliv měly od ledna roku 2016 být obě původní sazby sjednoceny na 17,5 %, vláda tuto změnu zrušila a sazby se nezměnily.⁵⁷

Podnikání jako takové a volba právní formy podnikání (teorie viz kapitola 1.2.1) je nerozlučně spjata s dodržováním zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v případě živnostenského podnikání zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).⁵⁸

2.1.3 Ekonomické faktory

Z hlediska podnikání představuje wellness velmi perspektivní obor podnikatelské činnosti díky své stále větší popularitě. Nárůst poptávky je zaznamenáván zejména

u masážních služeb, saun, solárií, whirlpool a beauty služeb.⁵⁹ Ze zprávy „Global Wellness Economy Monitor“ vyplývá, že hodnota businessu wellness se odhaduje na 3,4 bil. dolarů ročně. Největší část (více než bilion dolarů) připadá na zkrášlující kosmetické přípravky, včetně těch proti stárnutí. Celková světová útrata za výrobky zdravé výživy a přípravky na hubnutí činí 574 mld. dolarů. Třetí největší položka je představována wellness turistikou (494 mld. USD).

I přes tuto skutečnost je třeba vzít v úvahu, že zahájení podnikání je nerozlučně spjata s vynaložení velkého finančního obnosu obzvláště v prvopočátcích podnikání. Jelikož je takové financování pouze z vlastních zdrojů téměř nemožné, je nezbytně nutné vyhledat i vhodnou alternativu financování zdroji cizími. V tomto směru banky

⁵⁶ *Zákony pro lidi* [online]. Praha: AION CS, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

⁵⁷ Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *Economia* [online]. Praha: Economia, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1489758075>

⁵⁸ *Zákony pro lidi* [online]. Praha: AION CS, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

⁵⁹ PODEBRADSKÝ, Jiří. Wellness v ČR. EPO Consult, sro, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 2008.

začaly slyšet na začínající podnikatele a nabízí i milionové úvěry, kdy na potřebné finanční prostředky dosáhnou i úplní začátečníci. Ti patří mezi velmi rizikové žadatele (velká pravděpodobnost zkrachování), proto jim banky dříve nabízely úvěry jen v řádu desítek tisíc korun. Mezi banky poskytující úvěry pro začínající podnikatele patří např. Komerční banka, GE Money Bank či UniCredit Bank. Mezi jediné banky, které prozatím podporu v podobě výhodných úvěrů pro začínající podnikatele neposkytují, patří Expobank CZ a Československá obchodní banka.⁶⁰

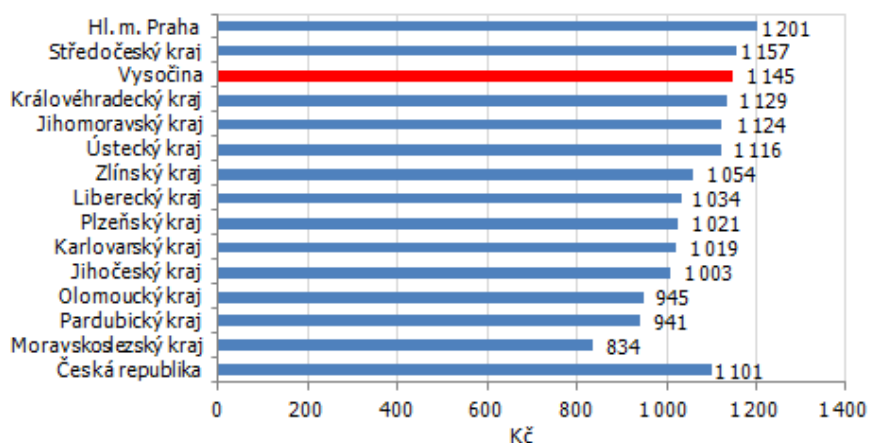
Dále, počáteční financování může být mnohdy odlehčeno díky možnosti využití grantových programů. Každoročně jsou krajem Vysočina vypsány typy dotací, které budou v daném roce podporovány. Ačkoliv se v minulosti tato podpora týkala i výstavby wellness center, v současné době není vypsána žádná dotace, která by výstavbu centra podporovala.⁶¹

Z oblasti průměrných mezd můžeme konstatovat, že v ČR došlo k pozitivnímu vývoji. Průměrná měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství se reálně zvýšila o 4,0 %. Na Vysočině, kam spadá i oblast Moravskobudějovického mikroregionu, tak průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců dosáhla částky 24 639 Kč, což představuje v porovnání s rokem 2015 nárůst o 4,9 %. Ačkoliv byl nárůst reálné mzdy zaznamenán ve všech krajích, nejvýraznější byl právě na Vysočině (viz *Obrázek 7*).⁶²

⁶⁰ Banky začínají slyšet na začínající podnikatele. Nabízí milionové úvěry. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/banky-zacinaji-slyset-na-zacinajici-podnikatele-nabizi-milionove-uvery/>

⁶¹ Podpory kraje Vysočina. *Kraj Vysočina* [online]. Vysočina: Krajský úřad kraje Vysočina, 2017 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/edotace/>

⁶² Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>



Obrázek 7: Meziroční přírůstek/úbytek průměrných hrubých měsíčních mezd v 1. – 3. čtvrtletí 2016

Zdroj: ČSÚ, 2016

2.1.4 Technologické faktory

Tato oblast se týká především technologických trendů – podpůrných technologií a aplikací, jejich dostupnosti apod.⁶³ V případě výstavby wellness centra nás v tomto směru může zajímat například informační systém sloužící pro rezervaci, stěžejní bude dostupnost informací o základních informacích podniku, nabídce služeb, dostupnosti wellness apod., které budou dostupné na webových stránkách wellness centra. Neméně významnou součástí je sledování aktuálních trendů, s nimiž souvisí inovace v podniku.

2.2 Analýza oborového prostředí

Výzkum potencionálních či reálně existujících konkurentů našeho podniku a dalších faktorů působících v oborovém prostředí bude proveden Porterovým modelem pěti sil. Rámec se věnuje vlivu odběratelů a dodavatelů, hrozbě substitutů, současné a potencionální konkurenci.

2.2.1 Vliv odběratelů

S ohledem na odběratele nebo zákazníky nově uvažovaného wellness centra, lze mluvit o třech hlavních segmentech. **První segment** budou tvořit **obyvatelé Moravskobudějovického regionu**. Nicméně, i přes zvýšené příjmy obyvatelstva dle

⁶³ KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

výsledků vývoje průměrných hrubých měsíčních mezd popsaných v ekonomických faktorech SLEPT analýzy, můžeme obecně vyjednávací sílu těchto zákazníků označit jako vyšší a to hned z několika důvodů. Ačkoliv v Moravskobudějovickém regionu žije 15 081 obyvatel, jen malá část z nich bude tvořit jádro naší klientely. Služby lze navíc poměrně snadno substituovat (viz kapitola 2.2.3) a odběratelům nevznikají žádné přechodové náklady. Informace o nabídce konkurence jsou snadno dostupné na webových stránkách. K drobnému snížení jejich vyjednávací síly by mohlo přispět vytvoření unikátnosti produktu (resp. služby), kdy by se nabízený sortiment služeb výrazněji lišil od nabídky ostatních wellness center v okolí.

Druhý segment zákazníků budou přijíždějící **turisté** navštěvující Moravské Budějovice a okolí v rámci tzv. **wellness turistiky**. Jejich vyjednávací síla bude opět vyšší, ačkoliv ne v takové míře jako v případě prvního segmentu. Vyšší vyjednávací síla je dána především možností porovnání wellness služeb daného centra s jinými (i mimo Moravskobudějovický region) a také možností tyto služby substituovat (viz kapitola 2.2.3).

Třetím tržním segmentem jsou **divadelníci a umělci vystupující** na akcích konaných v Moravských Budějovicích. S Městským kulturním střediskem Beseda (dále jen MKS Beseda), která uspořádává tyto kulturní akce a pracuje s divadelníky a dalšími umělci, bude mít wellness centrum podepsanou smlouvu o spolupráci, kdy bude Beseda přímo nabízet služby wellness centra (více viz kapitola 3). Vyjednávací síla tohoto segmentu je v porovnání s ostatními nejnižší a to z důvodů plynoucích ze vzájemné spolupráce mezi wellness centrem a MKS Beseda.

2.2.2 Vliv dodavatelů

Wellness centrum představuje podnik poskytující služby, proto se v otázce vlivu dodavatelů budu zaměřovat na náklady týkající se energií, údržby zařízení, nájemného včetně leasingů, reklamních služeb, poradenství, právních a ekonomických služeb apod.

Výchozím krokem před vybavením provozovny a výběrem klíčových dodavatelů bude výběr provozovny. Z důvodu, že v jedné z okrajových částí Moravských Budějovic (ulice Dopravní nebo K Hoře) bude vznikat nová průmyslová

zóna⁶⁴ a ostatní okrajové oblasti slouží spíše pro stavbu rodinných domů (lokalita Jižní svahy u letiště, Mexiko a další), bude pro účely podnikání využita již existující budova, která bude následně zrekonstruována. Většina komerčních i bytových prostor je v Moravských Budějovicích nabízena skrze realitní kanceláře, proto kromě nákladů na samotný pronájem, je nutné započítat i provizi pro realitní kancelář. Konkrétní návrhy a náklady týkající se pronájmu, případně koupě budou detailněji probrány v kapitole 3.

Další záležitostí, kterou bude nezbytné vyřešit, je dodávka elektrické energie. Jediným dodavatelem energií ve městě Moravské Budějovice je E.ON, který tedy bude naším zásobovatelem elektrické energie. E.ON je tradičním partnerem české energetiky a na českém trhu působí již od roku 1998. Jeho pozice předního hráče na mezinárodním energetickém trhu z něj činí spolehlivého dodavatele. Společnost zásobuje energií jak domácnosti, tak malé i velké firmy, kdy jim dokáže vytvořit cenovou nabídku na základě jejich roční spotřeby.⁶⁵ Jelikož se jedná o jediného možného dodavatele energie, bude jeho vyjednávací síla vyšší. Výši cen energie společnost nemůže nijak ovlivnit.

Vyjma energie, která zajistí chod provozovny, je zapotřebí zajistit i pravidelnou kontrolu a technickou údržbu. Jedná se především o zajištění případných oprav, řešení závad souvisejících s každodenním chodem a údržbou wellness centra a kontrolu provozního stavu. Z důvodu, že se v Moravských Budějovicích ani blízkém okolí nenachází firma, která by se zabývala touto činností, bude tuto funkci vykonávat interní pracovník. Interní pracovník jako zdroj oprav a údržby nemá vyjednávací sílu vysokou.

Sortiment doplňkového prodeje, který by tvořil pouze okrajovou část nabídky, bude zajištěn více dodavateli. Větší počet dodavatelů společnosti nabídne možnost většího výběru a zamezí problému nedodání zboží, kdy by tomuto problému mohla čelit v případě jen jednoho dodavatele. Z důvodu většího počtu těchto dodavatelů s možností zakoupení zboží od dalšího v případě komplikací, je jejich vyjednávací síla malá. Wellness centrum bude především z počátku podnikání držet jen velmi malé zásoby doplňkového zboží, kdy jejich množství bude regulovat na základě poptávky. Bude se jednat především o zdravé potraviny, jako jsou např. oříšky, semínka či sušené plody,

⁶⁴ *Moravské Budějovice* [online]. Moravské Budějovice: Město Moravské Budějovice, 2017 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.mbudejovice.cz/index.asp>

⁶⁵ *E.ON* [online]. České Budějovice: E.ON, 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/>

dále doplňky stravy (vitamíny, minerály) a bylinné čaje. Veškeré produkty bude firma zakupovat pouze od kvalitních dodavatelů (viz *Tabulka 2*).

Tabulka 2: Seznam dodavatelů doplňkového zboží

Název firmy	Popis firmy	Nakupované produkty
<p>Everest Ayurveda s. r. o.</p> 	<p>Česko-slovensko-nepálská společnost šířící v souladu s indicko-tradici povědomí o ājurvédském lékařství, zdravém způsobu života, užívání himálajských bylin a vnitřním rozměru člověka.⁶⁶</p>	čaje
<p>AWA shop Brno</p> 	<p>AWA shop je obchod se zdravou výživou a nabídkou doplňkových služeb. Jeho nabídka obsahuje superpotraviny, doplňky stravy, goji produkty, knihy, ořechy a oříšky, kosmetiku, chia produkty a další.⁶⁷</p>	oříšky, semínka, sušené plody, doplňky stravy
<p>OXALIS spol. s r. o.</p> 	<p>Česká společnost s dvacetiletou historií a moderním přístupem ke zdravému životnímu stylu. Patří mezi přední evropské distributory a výrobce sypaného čaje a plantážní kávy. Držitel certifikátů Systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009, Systém HACCP, P3-Total hygiene management – Ecolab, KEZ – BIO potravina a řady dalších.⁶⁸</p>	čaje a káva
<p>Svět plodů</p> 	<p>Česká společnost zabývající se prodejem ořechů, českého sušeného ovoce, superpotravin, kandovaného ovoce, ořechů a ovoce v čokoládě a dalších. Provozuje velkoobchod a maloobchod.⁶⁹</p>	oříšky, semínka, sušené plody

Zdroj: Zpracováno dle webových stránek jednotlivých firem, 2017

⁶⁶ Náš příběh. Everest Ayurveda [online]. Praha: Everest Ayurveda, 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.everest-ayurveda.cz/nas-pribeh>

⁶⁷ AWA shop Brno [online]. Brno: AWA shop, 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.awashop.cz/>

⁶⁸ Profil společnosti. OXALIS [online]. Slušovice: OXALIS, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.oxalis.cz/cs/profil-spolecnosti-2>

⁶⁹ Svět plodů [online]. Břidličná: Svět plodů, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://velkoobchod.svetplodu.cz/>

2.2.3 Hrozba substitutů

Wellness jako koncept zahrnující nesčetné množství aktivit ať už aktivních nebo pasivních je příliš širokým pojmem. Abychom mohli lépe porozumět problematice substitutů wellness centra, budu se zaměřovat pouze na komplex činností pasivních, tedy nabídky saun a vířivek. V potaz tedy nebude brána nabídka fitness center a sportovních klubů.

Z hlediska substituce produktů je pro nás nejaktuálnější nabídka wellness studia Verbena (více informací v následující kapitole 2.2.4). Právě tato nabídka by se mohla stát formou substituce služeb nově vznikajícího wellness centra.

2.2.4 Stávající konkurence

Aktuální nabídka okolních wellness center a to Verbeny v Moravských Budějovicích, Niagary a Aquaparku Laguna v Třebíči a wellness v penzionu Grasel v Nových Syrovicích. Přímě v Moravských Budějovicích se nachází drobné wellness v budově Fitness MB. Malé studio vzniklo v roce 2010 a má tedy ve městě vytvořeno své zázemí. Studio má dva roky působení v „městských lázních“, následně se jim naskytla možnost vybudovat si zázemí v Moravských Budějovicích s vlastní wellness zónou. Ta nabízí možnost využití malé finské sauny pro přibližně 4 osoby a infrakabiny pro 1 osobu. Výhodou využívání saun je individuální přístup, kdy studio nabízí možnost domluvy týkající se regulace teploty. Tím saunu přizpůsobí pro potřeby dětí či skalní saunaře. Verbena rovněž umožňuje pronájem sauny uzavřeným skupinám za jednotnou hodinovou sazbu. Základní vstupné zahrnuje vstup do sauny a půjčení prostěradla a ručníku.⁷⁰

Větším wellness centrem, které by mohlo být největším potencionálním konkurentem, je Niagara wellness v Třebíči vzdálené přibližně 23 km od Moravských Budějovic. Jedná se o soukromé wellness centrum nabízející whirlpool, infrasaunu, parní kabinu, kolagenárium a posezení v kavárně. Ceny služeb jsou v porovnání s Verbenou dvojnásobně vyšší.⁷¹ V Třebíči se rovněž nachází Aquapark Laguna poskytující rovněž služby wellness. Maximální kapacita wellness zóny je 60 osob. Laguna umožňuje návštěvníkům využívání finské sauny, finské selské sauny s vonnými

⁷⁰ Verbena [online]. Moravské Budějovice: Verbena, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.verbenamb.cz/>

⁷¹ Niagara [online]. Třebíč: Niagara, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.centrum-niagara.cz>

esencemi, finské bylinné sauny, parní lázně a whirlpool. K dispozici jsou i služby maséra, kdy se návštěvníkům naskytne možnost vybrat si z několika druhů masáží.⁷²

Následující tabulka (viz *Tabulka 3*) nabízí srovnání dostupnosti jednotlivých služeb včetně jejich cenového porovnání (dospělí bez cenového zvýhodnění) u výše zmíněných wellness center. Největší hrozbou pro nově založený podnik představuje wellness centrum Verbena. Společnost se nachází v oblasti Moravskobudějovického mikroregionu a je tedy pro místní obyvatele nejvíce dostupná. Nabídka Verbeny je prezentována nabídkou malé finské sauny pro 4 osoby a infrasaunou pro 1 osobu. V areálu Moravskobudějovicka se nachází rovněž i penzion Grasel, ten však disponuje pouze malou infrasaunou. Cenová nabídka je u obou z nich srovnatelná, kdy se ceny pohybují mezi 70 – 200 Kč.⁷³ Širší nabídka služeb je prezentována vzdálenějšími společnostmi v Třebíči – Niagara a Aquapark Laguna.

Tabulka 3: Porovnání služeb jednotlivých wellness center

	Verbena	Niagara wellness	Aquapark Laguna
finská sauna	99 Kč/2 hod	ne	160 Kč/1,5 hod
parní lázeň	ne	150 Kč/1 hod	
whirlpool	ne	490 Kč/1 hod (5 osob)	ne
infrasauna	70 Kč/45 min	150 Kč/1 hod	ne
kolagenárium	ne	6 Kč/1 min	ne
solárium	ne	6 Kč/1 min	8 – 13 Kč/1 min

Zdroj: zpracováno dle webových stránek wellness center, 2017

Z výše zmíněných údajů o konkurenci je tedy patrné, že u nově vznikajícího wellness centra bude zapotřebí vytvořit novou nabídku služeb, která není momentálně dostupná, s ohledem na požadavky zákazníků. Tato část bude detailněji probírána v části vlastního marketingového výzkumu (viz kapitola 2.3), kde bylo detailněji

⁷² *Aquapark Laguna* [online]. Třebíč: Aquapark Laguna, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.lagunatrebic.cz/>

⁷³ *Verbena* [online]. Moravské Budějovice: Verbena, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.verbenamb.cz/>

sledováno, o které služby by v případě vzniku nového wellness centra měli zákazníci největší zájem.

2.2.5 Hrozba nově vstupujících firem

Jelikož atraktivita wellness neustále stoupá (viz kapitola 2.1.3) a služby se těší stále větší oblibě, může toto odvětví přitahovat nové podnikatele, kteří se budou snažit uplatnit v tomto oboru. Administrativní náročnost související se zahájením podnikání se může mírně lišit v rámci zvolené formy podnikání.

Mezi výraznější bariéry, které mohou bránit vstupu do odvětví, bude patřit jistě finanční náročnost. Z počátku podnikání bude potřeba vynaložit větší množství finančních prostředků a i přes současnou možnost financování podnikání pomocí úvěrů (viz kapitola 2.1.3), nemusí být tato investice z hlediska návratnosti výhodná. Podnikatel sebou bude muset nést riziko, že o nabízené služby nebude zájem.

Překážku pro vstup do odvětví tvoří i již zaběhlé firmy (viz kapitola 2.2.4) v Moravských Budějovicích (Verbena) a blízkém okolí (Třebíč – Niagara a Aquapark Laguna). Ty již mají na trhu vytvořenou jistou pozici a zákazníky, kteří nemusí nové wellness centrum akceptovat a jeho služby využívat.

2.3 Vlastní marketingový výzkum

2.3.1 Metodologie výzkumu

Před zahájením samotného výzkumu byl vytvořený dotazník testován na tzv. předvýzkumu. Ten byl proveden v Moravských Budějovicích ve Fitness MB, kde se sdružuje velké množství potencionálních zákazníků se zájmem o wellness služby. Vytisknuto bylo vzorek přibližně 30 dotazníků, které byly v této tištěné podobě předkládány respondentům. Touto generální zkouškou byla testována jejich srozumitelnost a věcnost.

Po provedení předvýzkumu, kde nebyly shledány žádné problémy, byl zahájen vlastní marketingový výzkum. Ten byl opět prováděn v tištěné podobě, byl však doplněn i online dotazníkem z důvodu většího pohodlí respondentů při vyplňování z domova. Mezi oslovené respondenty patřili opět lidé navštěvující místní fitness centrum, dále návštěvníci informačního centra, kteří se na možnost využívání wellness

služeb několikrát informovali, a lidé mající trvalý pobyt v Moravských Budějovicích a blízkém okolí. Obecně byl tedy výzkum zaměřen na osoby mající trvalý pobyt na území Moravskobudějovického mikroregionu. Návratnost dotazníků byla stanovena dle níže uvedeného vzorce (Koráb, 2006):

$$n = r\% * q\% * \left(\frac{z}{e\%}\right)^2$$

kde:

- n = minimální požadovaná velikost vzorku
- r% = část náležící do specifické kategorie
- q% = část nenáležící do specifické kategorie
- z = zet hodnota korespondující k míře spolehlivosti
- e% = požadovaná mezní chyba

Z hodnota byla stanovena jako 1,96 tedy s 95% mírou spolehlivosti. Celkový počet obyvatel na Moravskobudějovicku (Moravské Budějovice a blízké okolí) na základě výzkumu Českého statistického úřadu činí 15 081.

Na základě výše zmíněného vzorce minimální požadované velikosti vzorku je minimální požadované množství odpovědí následující:

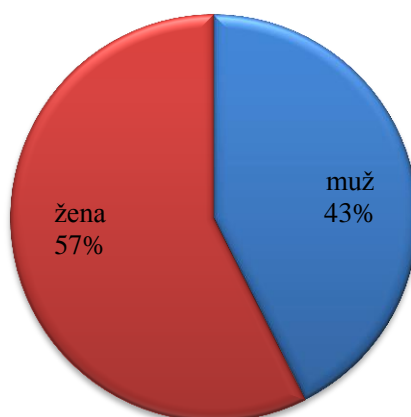
$$n = 28,8\% * 71,3\% * \left(\frac{1,96}{5\%}\right)^2 = 315,5398 \doteq \mathbf{316}$$

Marketingový výzkum probíhal od konce října do konce února roku 2017 tedy v délce čtyř měsíců a návratnost odpovědí činila celkem 436 respondentů. Počet odpovědí byl tedy více než dostačující a umožňuje nám z výsledků vyvodit obecné závěry.

2.3.2 Výsledky výzkumu

Z hlediska demografických údajů, tvořili nejpočetnější skupinu respondentů ženy, ačkoliv genderový rozdíl nebyl příliš veliký. Z celkového počtu 436 dotazovaných tvořily celkem 57,43 % ženy a 42,57 % muži (viz *Graf 1*).

Jaké je Vaše pohlaví?

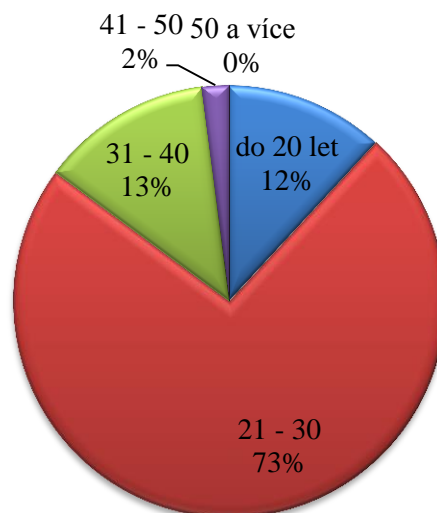


Graf 1: Rozložení respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Cílem další otázky bylo rozdělení respondentů do věkových skupin. Největší skupinu tvořily osoby ve věku od 21 do 30 let, kdy tato část byla tvořena 73 %. Druhou největší byli jednotlivci od 31 do 40 let následováni věkovou kategorií do 20 let (viz *Graf 2*).

Do jaké věkové skupiny patříte?



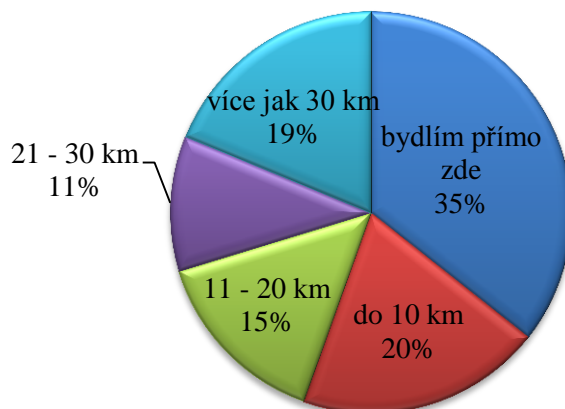
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Cílem další otázky, jejíž výsledky jsou zobrazeny na *Graf 3*, bylo zjištění, v jaké vzdálenosti žijí dotazovaní respondenti od Moravských Budějovic. Z oslovených

respondentů má 55 % trvalé bydliště přímo v Moravských Budějovicích nebo ve vzdálenosti do 10 kilometrů. Třetí nejpočetnější odpovědí byla vzdálenost více jak 30 kilometrů. Ostatní odpovědi jsou znázorněny na následujícím grafu (viz *Graf 3*).

Jaké je vzdálenost Vašeho bydliště od Moravských Budějovic?



Graf 3: Vzdálenost bydliště respondentů od Moravských Budějovic

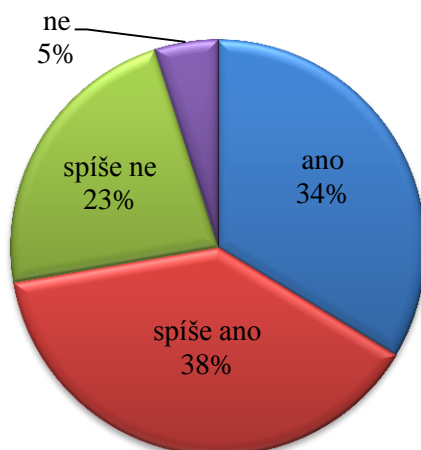
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Primárním cílem celého dotazníku bylo zjištění, zda je o wellness služby v Moravských Budějovicích a okolí potencionální zájem. Úkolem bylo tedy respondenty rozdělit dle jejich zájmu o wellness služby (sumarizace odpovědí viz *Graf 4*). Na otázku odpovědělo celkem 72 % dotazovaných, že by o tyto služby projevilo zájem.

Zbylých

28 % tato nabídka neoslovila.

Patříte do skupiny lidí se zájmem o wellness služby?

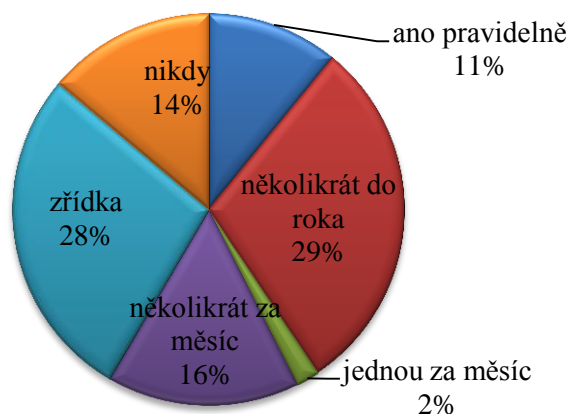


Graf 4: Zájem respondentů o wellness služby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Po otázce týkající se zájmu o wellness služby, následovala otázka frekvence nebo četnosti využívání wellness služeb (v minulosti či v současné době). Na základě průzkumu bylo shledáno, že 29 % dotazovaných několikrát do roka využívá služby wellness a 16 % i několikrát za měsíc. Zřídka wellness služby využívá 28 % dotázaných. Procentuální zhodnocení ostatních odpovědí je znázorněno na Graf 5.

Využíváte nebo využíval/a jste dříve služby wellness?



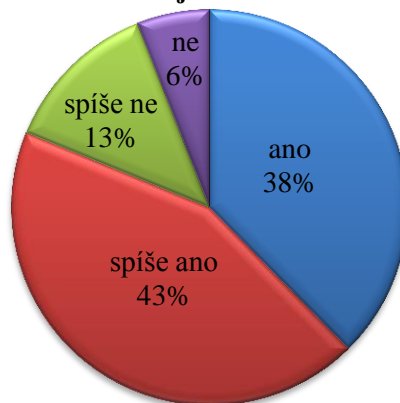
Graf 5: Četnost (frekvence) návštěv wellness služeb dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na otázku, zda by respondenti uvítali možnost využití nového wellness centra v Moravských Budějovicích, odpovědělo kladně více jak 81 % respondentů. Negativní

postoj nebo odpověď vyjádřilo 19 % respondentů. Jednotlivé odpovědi jsou detailněji znázorněny na *Graf 6*.

Uvítali byste možnost využívání wellness služeb v Moravských Budějovicích?

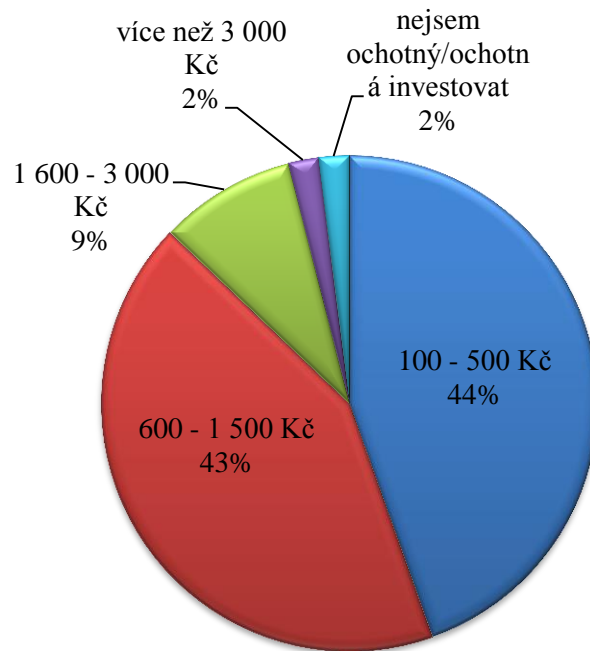


Graf 6: Potencionální zájem o wellness služby dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Důležitou otázkou pro vytváření cenové nabídky služeb a částečně i produktů, je záležitost ochoty investovat do těchto služeb (příp. produktů). V tomto směru byla nastavena cenová rozpětí, která se vztahovala k jednomu měsíci (viz *Graf 7*). Až 44 % respondentů by bylo ochotno investovat 100 – 500 Kč měsíčně, přičemž 43 % až 600 – 1 500 Kč měsíčně. Pouze 2 % dotazovaných by nebyla ochotna do této oblasti investovat vůbec.

**Jakou finanční částku jste ochoten/ochotna investovat měsíčně
za účelem využití služeb wellness?**

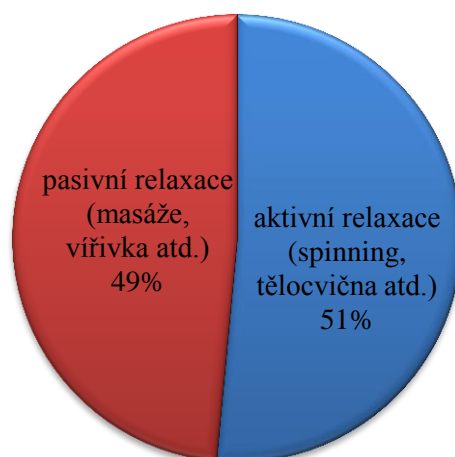


Graf 7: Ochota investovat do wellness služeb dle respondentů v Kč/měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z důvodu, že koncept wellness zahrnuje jak služby aktivní, tak pasivní, bylo naším cílem i zjištění, zda je vytvářen větší zájem u pasivní či u aktivní formy relaxace. Ačkoliv byly výsledky téměř totožné a blížily se k 50 %, nepatrně větší zájem byl projeven právě u formy aktivní relaxace (viz *Graf 8*).

Který typ služeb preferujete?

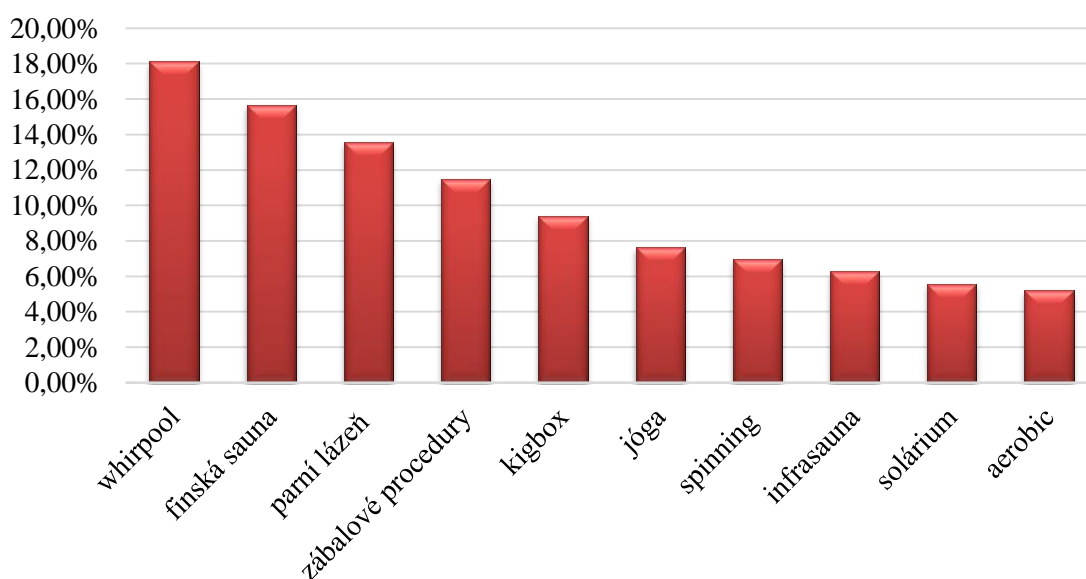


Graf 8: Preference typu wellness služeb dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Po otázce, který typ relaxace je respondenty více upřednostňován, byla další otázka zaměřena na subjektivní ohodnocení zájmu respondenta o konkrétní službu a to tím způsobem, kdy měl respondent za úkol označit ty služby, které jej nejvíce oslovují. Zde tvořil největší procento odpovědí program pasivní – whirlpool, finská sauna, parní lázeň a zábalové procedury (viz Graf 9).

Který program z následující nabídky Vás nejvíce oslovuje?

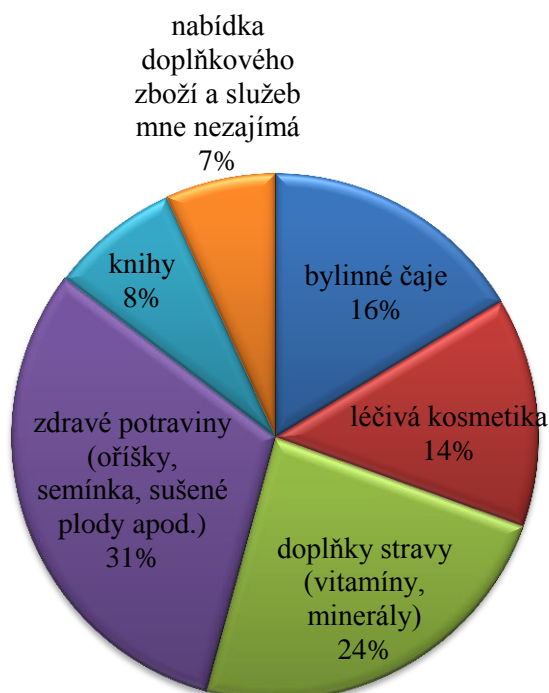


Graf 9: Preference programů služeb dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jádrem podnikání bude poskytování služeb z oblasti wellness, avšak účelem dotazníku bylo mimo jiné i zodpovězení otázky, zda by veřejnost uvítala na provozovně i prodej doplňkového zboží nebo služby. 31 % odpovědí bylo tvořeno zájmem o prodej zdravých potravin, jako jsou oříšky, semínka nebo sušené plody. O doplňky stravy jako jsou vitamíny nebo minerály, projevilo zájem celkem 24 %, dalších 16 % vyjádřilo zájem o léčivou kosmetiku. Procentuální vyhodnocení všech odpovědí je zobrazeno na *Graf 10*.

Uvítali byste v provozovně doplňkové zboží nebo služby?

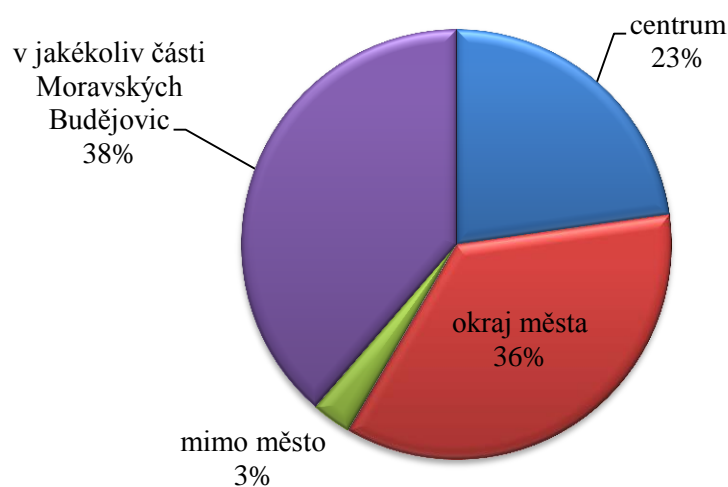


Graf 10: Zájem o doplňkové služby/produkty dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Další otázka se zabývala samotnou lokací wellness centra, tedy kde v Moravských Budějovicích by dotázaní provozovnu nejvíce uvítali (sumarizace odpovědí viz *Graf 11*). Celkem 62 % dotazovaných měla jasnou představu o jejím umístění, avšak jejich odpovědi se lišily. Největší počet odpovědí (36 %) s konkrétním umístěním wellness centra, byl zaznamenán u odpovědi „okraj města“ a 38 % respondentů by provozovnu přijali v jakékoliv části města.

V které části Moravských Budějovic byste provozovnu uvítali?



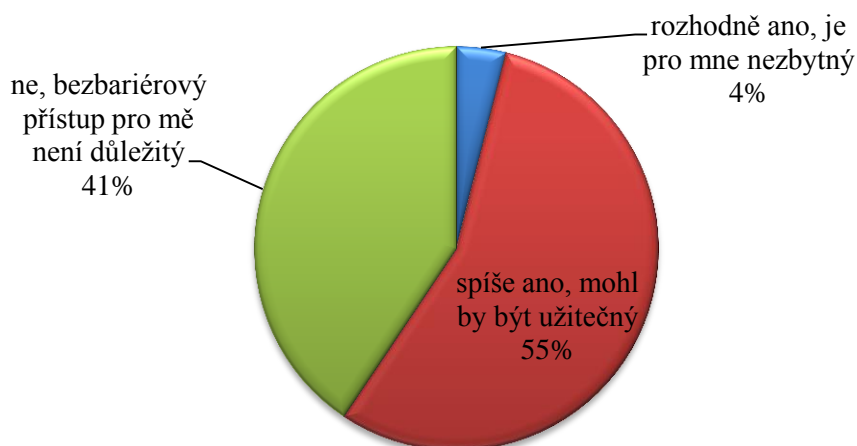
Graf 11: Preference lokace provozovny nového wellness centra dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Bližší představu o budování wellness centra měli respondenti až u otázky týkající se bezbariérového přístupu (viz Graf 12). Většina dotazovaných (55 %) uvedla, že vybudování bezbariérového přístupu osobně nevyžaduje, ale považuje jej za užitečný.

41 % uvedlo, že jeho výstavba je pro ně zbytečná a pouze 4 % jeho výstavbu požaduje.

Je pro Vás důležitý bezbariérový přístup v případě nové provozovny wellness v MB?

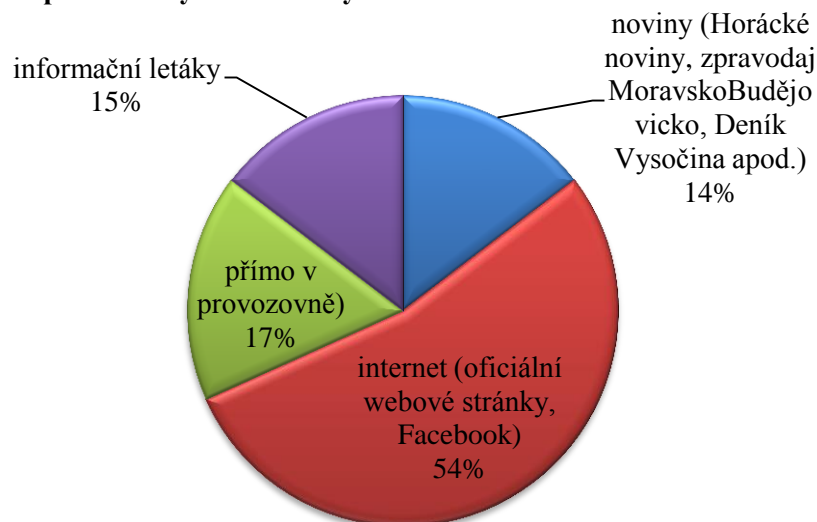


Graf 12: Význam bezbariérového přístupu dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

U otázky týkající se poskytování informací by bylo 54 % respondentů nejvíce spokojeno s vyhledáváním informací pomocí internetu a to jak na webových stránkách, tak pomocí Facebooku. Ostatní odpovědi jednotlivých variant byly víceméně procentuálně vyrovnané, kde se lišily maximálně o 3 % (viz *Graf 13*).

Jakým způsobem byste chtěl/a být informován/a o nabídkách wellness?

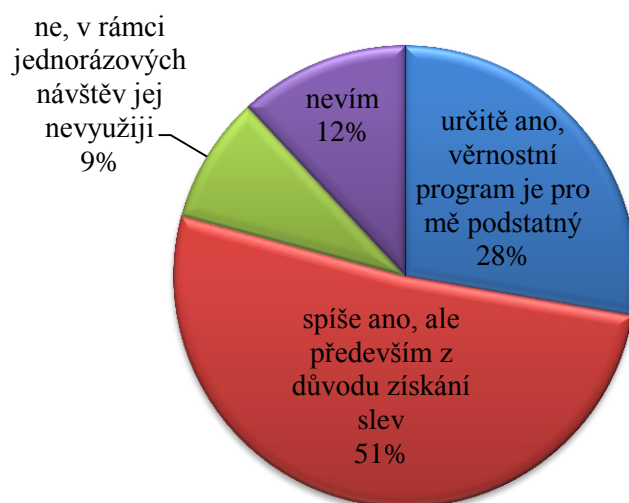


Graf 13: Komunikace a získávání informací o nabídce služeb dle respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Nabídka věrnostního programu byla poslední otázkou dotazníku. Nadpoloviční většina respondentů (79 %) by tento program uvítala z důvodu jak jeho nezbytnosti, tak i z důvodu získání slev, který tvořil větší část odpovědí (viz *Graf 14*). Pouze 9 % dotazovaných by tento program z důvodu jednorázových návštěv nevyužilo.

**Uvítal/a byste možnost nabídky věrnostního programu
spojeného s cenovým zvýhodněním a čerpáním
nadstandardních služeb?**



Graf 14: Zájem o nabídku věrnostního programu dle respondentů

Zdroj: Vlastního zpracování, 2017

2.3.3 Souhrn a diskuze výsledků z výzkumu

Souhrn odpovědí týkajících se zjišťování zájmu o wellness služby přinesl pozitivní výsledky. Většina z dotázaných projevila o tyto služby potencionální zájem a nové wellness centrum by v Moravských Budějovicích uvítala. Tento výsledek vytváří základní předpoklad pro otevření nového wellness centra v dané lokalitě.

Na základě výsledků vlastního výzkumu, lze za primární cílovou skupinu zákazníků předběžně považovat ženy ve věku 21 až 30 let, kdy současně bude větší část zákazníků tvořena přímo residenty Moravských Budějovic. K otázce investování se většina vyjádřila, že je ochotna investovat 100 – 1 500 Kč měsíčně.

Největší zájem z oblasti služeb byl o whirlpool, finskou saunu, parní lázeň a zábalové procedury. Nabídka pasivní formy relaxace tak předčila v souhrnu odpovědí ty aktivní. Tento výsledek může být opodstatněn současnou nabídkou Fitness MB a TJ Sokol v Moravských Budějovicích, kteří nabízí dostatečné fyzické aktivity. Z důvodu nízkého zájmu tedy provozování podobných činností nepředstavuje pro nové wellness centrum příliš velký přínos. Vyjma poskytování služeb bude vedlejší činností wellness centra také prodej doplňkového zboží, kdy byl ohlas k jeho nabídce pozitivní. Nabízeny budou zejména zdravé potraviny, doplňky stravy a bylinné čaje.

Více než polovina dotazovaných měla jasnou představu o umístění wellness centra, avšak jejich odpovědi se lišily. Největší počet odpovědí byl zaznamenán u odpovědi „okraj města“ nebo v jakékoliv části města. Nicméně, z důvodu lepší dopravní dostupnosti by současně bylo vhodné centrum umístit co nejbližší k autobusovému nádraží, které se současně nachází vedle Fitness MB (potencionální zdroj klientely) a v blízkosti se nachází i MKS Beseda. Budova wellness centra by měla být také bezbariérová, kdy respondenti shledali bezbariérový přístup jako užitečný.

Z důvodu, že poskytování informací skrze internet bylo shledáno jako nejvíce populární, bude zapotřebí vytvořit přehledné webové stránky s aktuálními informacemi. Prezentace společnosti a komunikace se zákazníky přes webové rozhraní by měla poskytovat především informace týkající se názvu a umístění provozovny, otevírací doby, nabídky služeb včetně jejich cen a také informace o nabídce věrnostního programu, který byl shledán respondenty zajímavým z důvodu slevového zvýhodnění.

3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Poslední částí diplomové práce je kapitola představující konkrétní návrhy pro vytvoření podnikatelského plánu wellness centra. V jednotlivých podkapitolách bude představena volba vhodné strategie pro nové wellness centrum v Moravských Budějovicích a business model, který je dále rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu. Výstupy těchto návrhů budou společně s analýzami z kapitoly 2 sloužit k vytvoření SWOT matice, která pak slouží jako prostředek pro další růst a rozvoj podniku. Závěr kapitoly tvoří analýza a zhodnocení rizik celého projektu včetně návrhů opatření pro eliminaci nebo snížení jejich dopadů.

3.1 Volba vhodné strategie

Posláním nového wellness centra je poskytování wellness služeb jejímž prostřednictvím chce svým zákazníkům umožnit maximálně relaxovat, dobýt si ztracenou energii a zapomenout na starosti všedního dne. Korporátní strategií je nabídka společnosti spočívající v **poskytování vysoce kvalitních služeb** v oboru wellness, přičemž rozsah služeb je stanoven na základě vlastního marketingového výzkumu (viz kapitola 2.3.2)

a je tedy nastaven tak, aby co nejvíce vycházel vstříc představám zákazníků. Hlavním záměrem firmy je tedy vytvoření útulného wellness centra, které poskytne především místním obyvatelům a turistům zázemí v oblasti duševní a fyzické relaxace.

Vzhledem k omezeným zdrojům (finanční, lidské aj.) zakladatelky a malé resp. žádné vyjednávací síle na trhu, je strategie nově začínajícího podniku zaměřena na určitý výklenek, které velké firmy neláká, protože úzká specializace a individuální přístup k zákazníkovi jsou pro ně velice drahé. **Zacílení na diferenciaci**, tedy zaměření se na určitého zákazníka, cílovou skupinu, geografický trh a na splnění jejich specifických požadavků, je základní strategií pro nové wellness centrum v Moravských Budějovicích. Začínající podnik v oblasti nabídky wellness služeb v dané lokaci nemůže konkurovat nízkými cenami, a proto by mněla být cenová nabídka nového wellness centra, cenově přizpůsobená ostatním přímým konkurentům jako je například stávající konkurent na trhu, Verbena.

Strategie pak udává cíle na delší období (v rozmezí 3 – 5 let) včetně postupu, jak těchto cílů dosáhnout, která jsou pak rozpracována do podoby obchodní a funkční

strategie. Hlavním obchodním cílem podniku je **získání 10% podílu na trhu Moravskobudějovického mikroregionu** a další dílčí cíle, u kterých je využita technika SMART (viz *Tabulka 4*).

Tabulka 4: Definování cílů v rámci obchodní strategie metodou SMART

Cíl	Popis
Získat v následujících 2 letech 10 % podíl na trhu Moravskobudějovického regionu.	O tento podíl bude Kalogatia soupeřit se studiem Verbena, s jehož výsledky se bude na konci období porovnávat. Cílem je, aby alespoň 10 % z celkových tržeb bylo tvořeno tržbami wellness centra Kalogatia. Pro naplnění výše stanoveného strategického cíle chce společnost vytvořit partnerství se dvěma hlavními podniky na trhu, které disponují potencionální klientelou a jejich služby se s nabídkou wellness centra Kalogatia mohou vzájemně doplňovat. Jedná se o neziskovou organizaci MKS Beseda a fitness centrum Fitness MB.
Zvýšit návštěvnost wellness centra v každém dalším roce minimálně o 5 %.	Návštěvnost wellness centra by měla být dalším rokem minimálně o 5 % vyšší než v roce předcházejícím, aby bylo dosaženo tohoto cíle. Na základě návštěvnosti prvního roku je stanovena minimální požadovaná návštěvnost následujícího období. Společnost chce pravidelně zjišťovat spokojenost svých návštěvníků, aby maximálně vyhověla jejich požadavkům a naplnila všechna očekávání. Společně s konkurenční strategií zaměřenou na diferenciaci a pravidelném sledování trendů a spokojenosti zákazníků chce dosáhnout průběžného navyšování návštěvnosti.
Získat alespoň 30 stálých zákazníků do konce roku 2017.	Wellness centrum se chce kromě nárazových návštěv specializovat především na vytvoření loajální klientely, která bude tvořit zdroj stálých příjmů. V prvním roce podnikání chce tak získat alespoň 30 stálých zákazníků, kteří budou disponovat věrnostní kartou. Držení věrnostní karty je spojeno s řadou výhod a slevových zvýhodnění, přičemž členství není nijak zpoplatněno.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Vyjma stanovených dílčích cílů tvoří obsahovou část obchodní strategie výběr vhodné provozovny, která by byla pro zákazníky co nejvíce dostupná a zároveň byla umístěna v příjemném prostředí. Součástí je i výběr vhodného vybavení a designu wellness centra, aby v zákaznických interiérech vzbuzoval příjemné pocity a umožnil jim lépe relaxovat. Úlohou bude také zabezpečení kvalifikované pracovní síly, s dostatečnou zkušeností v oboru, příjemným vystupováním a schopností komunikovat s každou věkovou skupinou. Důležitý je také výběr dodavatelů a to především dodavatele energií, příp. poradenství, kteří jsou pro fungování společnosti klíčoví a taktéž dodavatelů doplňkového zboží, které je potřeba zajistit v požadované kvalitě. Obchodní strategie bude blíže popsána v rámci struktury rozšířeného marketingového mixu, tedy 7P (podrobněji viz kapitola 3.5).

3.2 Business model nového wellness centra

V této části bude obchodní model promítnut do globálního Business modelu Canvas. V každé z devíti oblastí budou zmíněny nejdůležitější faktory, které se podílejí na tvorbě hodnoty. Jednotlivé oblasti budou níže nejdříve více přiblíženy a následně promítnuty do modelu (viz *Tabulka 5*).

Zákaznické segmenty

Hlavním a zároveň největším zákaznickým segmentem wellness centra Kalogatia budou obyvatelé Moravskobudějovického mikroregionu. Dalšími zákazníky budou turisté navštěvující Moravské Budějovice a umělci a divadelníci vystupující v Městském Kulturním středisku Beseda.

Vztahy se zákazníky

Zákazníci mohou využít věrnostního programu, který jim nabídne řadu zajímavých výhod (viz kapitola 3.5). Osobní přístup ke každému z nich je spojen s podáváním informací týkajících se provozu či obsluhy zařízení (např. vířivky), odborným poradenstvím a doporučením. Jelikož je pro společnost velmi důležitá zpětná vazba

a chce dostát požadavkům svých zákazníků co nejpřesněji, podílejí se zákazníci na tvorbě produktového portfolia.

Distribuční kanály

Veškeré informace týkající se provozovny a jednotlivých služeb budou uvedeny na webových stránkách wellness centra. Společnost rovněž využije možnosti založení Facebookového profilu, který se v současné době těší velké oblibě a může tak informovat velké spektrum zákazníků. Vyjma internetových zdrojů Kalogatia využije možnost prezentace své nabídky skrze propagační letáky, místní zpravodaj Moravskobudějovicko a výlepní plochy v Moravských Budějovicích.

Poskytovaná hodnota

Společnost svým zákazníkům nabízí takové služby, které na daném trhu doposud nemají zastoupení nebo služby, které nejsou poskytované v takové kvalitě a rozsahu. Maximální spokojenost každého zákazníka spojená s individuálním přístupem, snadnou rezervací služby a příjemným prostředím s vřelým personálem je prioritou společnosti. Na základě individuálních rezervací je umožněno využívat služby wellness centra v ideálním čase za podmínek stanovených zákazníkem. Rezervace jednotlivých služeb je zprostředkována pomocí online systému nebo je možné si je zamluvit přímo v provozovně či telefonicky. Výhodou je umístění provozovny v blízkosti autobusového a vlakového spojení, tudíž je snadno dostupné.

Klíčové činnosti

Hlavní náplní společnosti je poskytování služeb v oblasti wellness. Jedná se o takové služby, které sice mají na trhu své zastoupení, ale nejsou poskytovány v takovém rozsahu a kvalitě, nebo takové, které se na trhu dosud nevyskytují a jsou unikátní nabídkou. Jednotlivé služby jsou detailně popsány na webových stránkách a Facebookovém profilu včetně ilustračních fotografií. Podrobné informace zákazník získá i přímo v provozovně díky kvalifikovanému personálu. Financování služeb a dalšího potřebného vybavení je provedeno především z bankovního úvěru, ale také z vlastních zdrojů.

Klíčové zdroje

Pro fungování celého business modelu je zapotřebí kvalitní zázemí v podobě dobře zpracované finské sauny, parní lázně a vířivky. Nezbytností je také kvalifikovaný personál, který poskytování služeb přímo zprostředkovává a je tak jejich součástí.

Financování jednotlivých aktivit probíhá formou vlastních i cizích zdrojů v podobě bankovního úvěru.

Klíčová partnerství

Klíčovým partnerstvím bude spolupráce s místním kulturním střediskem MKS Beseda. Ta každoročně pořádá nesčetné množství kulturních a společenských akcí, kterých se zúčastní spousta lidí. MKS Beseda divadelníkům a umělcům může zajistit pouze ubytování a stravování. Volnočasové aktivity jsou plně v jejich rukou. Smlouva o spolupráci mezi wellness centrem Kalogatia a MKS Beseda zajistí, aby kulturní středisko přímo nabízelo služby wellness centra daným účinkujícím. Kromě kulturního střediska bude wellness centrum udržovat kontakt i s dodavateli saun, vířivek a parních lázní z důvodu bezporuchovosti provozu a sledování nových trendů a vymožeností spojených s provozem centra. Spolupráci se wellness centrum pokusí navázat i s Fitness MB. Návštěvníci fitness centra jsou i potencionálními zákazníky wellness centra, kdy si Kalogatia a Fitness MB vzájemně nekonkurují (rozdělení aktivní a pasivní relaxace).

Struktura nákladů

Největší procento nákladů je tvořeno náklady na energii. Hodnota těchto nákladů byla stanovena expertním odhadem pracovníka společnosti Tedom na základě roční spotřeby při očekávané poptávce. Tyto náklady rostou proporciálně s roční spotřebou. Další významnou položkou v nákladech jsou mzdové náklady, které se týkají především pracovníka na pozici recepční.

Zdroje příjmů

Zákazníci mohou za využívání služeb zaplatit přímo v provozovně hotově nebo pomocí platební karty. Neustálé kontrole hotovosti či placení kartou při každé návštěvě lze předejít díky věrnostnímu programu. Zákazník obdrží kartu fungující jako klasická debetní karta. Klient tak může čerpat služby a nakupovat produkty, dokud má na kartě dostatečné množství peněz (více viz kapitola 3.5). K čerpání služeb lze využít také voucher. Ten může být vypsán na různou částku a lze jej využít na čerpání jakékoliv služby v závislosti na hodnotě, na kterou je vypsán.

Tabulka 5: Business model Canvas

Klíčová partnerství <ul style="list-style-type: none">• MKS Beseda• Dodavatelé saun, vířivek a parních lázní• Fitness MB	Klíčové činnosti <ul style="list-style-type: none">• Poskytování služeb v oblasti wellness• Poradenství a konzultace	Poskytovaná hodnota <ul style="list-style-type: none">• Šíře nabídky wellness služeb (diverzifikace)• Individuální přístup k zákazníkovi• Uživatelský komfort (snadná rezervace a komunikace)• Příjemné prostředí pro relaxaci• Dostupnost služeb	Vztahy se zákazníky <ul style="list-style-type: none">• Osobní přístup• Spolupráce• Věrnostní program	Zákaznické segmenty <ul style="list-style-type: none">• Obyvatelé Moravskobudějovického mikroregionu• Turisté• Umělci a divadelníci vystupující v MKS Beseda
	Klíčové zdroje <ul style="list-style-type: none">• Fyzické hmotné zdroje (finská a parní sauna, vířivka)• Lidské zdroje (vyškolený personál, zábalové procedury)• Vlastní finanční zdroje• Bankovní úvěr		Distribuční kanály <ul style="list-style-type: none">• Webové stránky• Facebook• Propagační letáky• Zpravodaj Moravskobudějovicko• Výlepni plochy	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none">• Náklady na energii• Mzdové náklady• Úrok z úvěru			Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none">• Předplatné formou věrnostních karet• Platba v hotovosti či pomocí platební karty• Vouchery	

Zdroj:

Vlastní

zpracování,

2017

3.3 Popis podniku

Posláním wellness centra Kalogatia je poskytování wellness služeb jejímž prostřednictvím chce svým zákazníkům umožnit maximálně relaxovat, dobýt si ztracenou energii a zapomenout na starosti všedního dne. Prioritou společnosti je poskytovat co nejvyšší služby a dostatečně široký sortiment služeb na základě neustálého mapování přání a potřeb zákazníků.

Tabulka 6: Základní údaje firmy

Obchodní firma	Kalogatia, s. r. o.
Sídlo	Chelčického, 676 02 Moravské Budějovice
Identifikační číslo	704 89 701
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákon
Statutární orgán (jednatel)	Bočková Radka, dat. nar. 7. ledna 1993 Lažínky 76, 676 02 Moravské Budějovice Pozn.: Za společnost jedná jednatel samostatně

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Název společnosti je odvozen od slova kalokagathia, které je označením pro tělesnou a duševní harmonii a dokonalost. Pojem pochází z antického Řecka a je vyjádřením přesvědčení, že krásné a dobré, krása a ctnost patří k sobě a mají mnoho společného. V souvislosti k člověku se jedná o ideál harmonického souladu a vyváženosti tělesné i duševní krásy a dobroty, ctnosti a statečnosti.⁷⁴ Společnost Kalogatia chce svojí činností naplňovat význam slova kalokagathia ve smyslu poskytování takových služeb, které poskytnou tělesnou i duševní harmonii a umožní svým zákazníkům co nejvíce relaxovat.

Kalogatia pro svoji činnost zvolila společnost s ručením omezeným jako formu svého podnikání. Mezi výhody právě této formy podnikání patří například skutečnost, že společnost může založit pouze jeden společník a to jak právnická, tak i fyzická osoba. Společník případně společníci ručí za závazky společnosti do výše svého

⁷⁴ Dvorský, M.: *Mýtus zvaný Stínadla*. Druhé, rozšířené vydání. Praha, 2011, s. 20–31, 191, 192

nesplaceného vkladu, tudíž je striktně oddělen majetek soukromý a korporátní.⁷⁵ Potřebný kapitál pro založení společnosti činí po změně legislativy v roce 2014 pouze 1 Kč. Původně musela výše základního kapitálu činit minimálně 200 000 Kč a výše vkladu společníka minimálně 20 000 Kč. Změnou zákona došlo tedy k značnému zjednodušení zahájení podnikání touto právní formou.



Obrázek 8: Logo společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Využívat služby wellness centra bude zákazníkům umožněno celý týden od pondělí do neděle. V týdnu tedy od pondělí do pátku bude wellness zprovozněno od 8:00 do 20:00. O víkendu bude provozní doba zkrácena a to následujícím způsobem: v sobotu budou moci zákazníci relaxovat ve wellness od 9:00 do 20:00 a v neděli od 9:00 do 13:00. Čas provozu jednotlivých služeb se může částečně lišit v závislosti na jejich povaze. Tato problematika je podrobněji probrána v kapitole 3.6.

3.4 Plán poskytování služeb

Služby budou zajišťovány pomocí pozice recepční. Úkolem pracovníka bude seznámit zákazníky s požadovanou službou, tedy poskytnout potřebné informace, zarezervovat termín pro objednání, seznámit zákazníka s provozem apod. V případě

⁷⁵ KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. nám. 28. dubna 48, Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

finské sauny a parní lázně bude tedy jeho úkolem obeznámit zákazníka s průběhem procesu saunování, ukázat mu prostory šatny, sauny a odpočinkového koutku. Dále musí zajistit v prostoru saun požadovanou teplotu a průběžně kontrolovat průběh procesu saunování. Obdobné informace musí poskytnout i zájemcům o služby whirlpool s rozdílem, že zde nemusí kontrolovat proces poskytování služby, pokud to nebude nezbytně nutné (např. na základě žádosti zákazníka, poruchovosti vířivky apod.). Do užšího kontaktu se zákazníkem se zaměstnanec dostane až v případě zábalových procedur, kde je zapotřebí, aby disponoval znalostmi z oblasti účinků jednotlivých zábalů a byl schopen zábalovou proceduru zprostředkovat. Na konci pracovního dne bude jeho úkolem uklidit provozovnu. Tuto náplň práce bude vykonávat i manažer (resp. vlastník) podniku, který bude z důvodu časové náročnosti pracovníku recepcie sekundovat (bližší informace včetně mzdových nákladů na pracovníky budou uvedeny v kapitole

3.6 – *Tabulka 12*).

Především zábalové procedury z důvodu časové náročnosti a whirlpool z důvodu omezenější kapacity vyžadují objednání s předstihem. Rezervace termínu je možná na základě komunikace s recepčním pracovníkem (telefonicky nebo osobně) či pomocí rezervačního systému. Zákazníci mohou kromě jednorázových návštěv využít i možnost věrnostního programu. Jako stálým zákazníkům jim bude přidělena věrnostní karta, pomocí níž mohou čerpat jednotlivé služby a získávat další výhody spojené s nadstandardními službami či slevami (více viz kapitola 3.5).

Údržba zařízení a jejich případná oprava a uvedení do původního stavu bude úkolem pracovníka na pozici technik/údržbář. Tento zaměstnanec bude zaměstnán pouze na poloviční úvazek. Hlavní náplní jeho práce bude kontrola veškerého zařízení provozovny – finské sauny, parní lázně, vířivky a dalšího pomocného vybavení. V případě jakýchkoliv poruch musí být ihned k dispozici, aby byl zajištěn plynulý chod provozovny.

3.5 Marketingový plán

Marketingový plán bude znázorněn pomocí struktury rozšířeného marketingového mixu – 7S, jeho jednotlivé části budou více přiblíženy dále. Cílem firmy Kalogatia je stát se neoblíbenějším místem relaxace a fyzického a duševního odpočinku v oblasti

Moravskobudějovického mikroregionu. Tohoto cíle chce dosáhnout především díky jedinečnosti svých nabízených služeb a individuálnímu přístupu.

Produkt

Při nabídce služeb se vycházelo z důkladné analýzy trhu (viz kapitola 2.2), kde byl zjišťován rozsah nabídky služeb okolních wellness center včetně zhodnocení cenové nabídky služeb. Po průzkumu situace na trhu v oblasti zjišťování preferencí potencionálních zákazníků, byl proveden vlastní marketingový výzkum (viz kapitola 2.3), jehož dílčím cílem bylo zjištění poptávky v oblasti rozsahu nabízených služeb. Ten vyhodnotil jednotlivé služby (příp. aktivity) podle jejich atraktivity. Nejvíce přitažlivé byly pro zákazníky následující služby: whirlpool, finská sauna, parní lázeň a zábalové procedury. Společnost Kalogatia se tedy zaměří na poskytování právě těchto služeb. Případné rozšiřování sortimentu bude probíhat na základě kontinuální mapování (skenování) potencionálního zájmu zákazníků.

Zákazníkům bude k dispozici před vstupem do jednotlivých prostor šatna s uzamykatelnými skříňkami. Na cennější předměty bude sloužit recepce. Na šatnu budou navazovat toalety a sprchy, kdy bude povinností každého návštěvníka se z hygienických důvodů před vstupem do dalších prostor (saun, vířivky apod.) osprchovat.

Při srovnávání nabízených produktů konkurence se vycházelo z předpokladu, že největším a tedy i nejaktuálnějším konkurentem nově založeného wellness centra je společnost Verbena. Jelikož jsou hlavním segmentem obyvatelé Moravskobudějovického mikroregionu, společnost se zaměří především na firmy působící v této lokalitě, tedy na studio Verbena. Zvolený rozsah nabídky služeb se s výjimkou jedné z nich s nabídkou Verbeny neztotožňuje (srovnání jednotlivých služeb viz *Tabulka 7*). Většina služeb bude tedy unikátní nabídkou ve zvolené oblasti a nelze ji tedy nijak nahradit.

Výjimku by tedy tvořila pouze nabídka třebíčských wellness center a to Niagary a Aquaparku Laguna. Společným produktem společnosti Kalogatia a Verbeny je finská sauna. V tomto směru se musíme co nejvíce odlišit od studia Verbeny a poskytování této služby co nejvíce diferencovat. Výhodou může být skutečnost, že náš konkurent disponuje pouze malou skromnou saunou pro 4 osoby. Po příchodu do sauny studia

Verbena je zákazník v ceně předán ručník. Následuje přesun zákazníka do sauny, kde si dle svého uvážení dělá ochlazovací pauzy buď v ohrazeném venkovním prostoru či pomocí vědra s vodou. Celá procedura trvá 2 hodiny v ceně 99 Kč. Výhodou je tedy vytvoření finské sauny, která bude disponovat nejen kapacitou pro větší počet osob, ale také bude její provoz uskutečňován v jiném duchu. Inspirací pro provoz finské sauny

se stalo samotné Finsko, které je původcem finského saunování.

Tabulka 7: Porovnání služeb wellness centra Kalogatia a Verbena

	Kalogatia	Verbena
finská sauna	110 Kč/2 hod	99 Kč/2 hod
parní lázeň	100 Kč/2 hod	ne
whirlpool	90 Kč/1 hod	ne
infrasauna	ne	70 Kč/45 min
zábalové procedury (30 min)	zázvorový: 470 Kč skořicový: 350 Kč medový: 390 Kč	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

1. Whirlpool

Whirlpool neboli vířivka má blahodárný účinek na lidské tělo i mysl. Prostřednictvím hydromasáže dochází příjemnou cestou k prokrvení organismu, prohřátí svalů do hloubky a uvolnění svalového napětí. Historie vířivek sahá až do starověkého Egypta ačkoliv současné vířivky jsou od těch starověkých zcela odlišné. Díky moderním technologiím je jejich obsluha a údržba nenáročná. Nastavitelná je nejen teplota vody, ale je možné také měnit barvu osvětlení, přidávat vonné oleje apod.

76

Wellness centrum Kalogatia bude disponovat vířivkou Ique Eden (viz *Obrázek 9*) až pro 5 osob. Jedná se o produkt švédské firmy Ique disponující tvarovanými sedátky a lehátkem se zapuštěnými tryskami umožňující maximální komfort při největším

⁷⁶ Historie vířivek sahá až do starověkého Egypta. *Spa Magazín* [online]. Praha: PublicMC, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.spa-magazin.cz/domaci-wellness/historie-virivek-saha-az-do-starovekeho-egypta/>

výkonu. Díky systému JetFlex je umožněno nastavit trysky (70 ks) na míru a přizpůsobit tak masáž požadavkům klienta, kdy může být navolena jak intenzita, tak i rozložení masáže. Součástí je také patentovaná technologie AkuFlex umožňující akupunkturní masáž chodidel s plynulou regulací intensity. Masáž chodidel představuje 27 fyzioterapeuticky navržených akupunkturních bodů, speciálně rozložených pro stimulaci životně důležitých nervových zakončení.⁷⁷ Vířivka bude zakoupena a nainstalována specializovanou firmou Spahouse.



Obrázek 9: Vířivka Ique Eden

Zdroj: Spahouse, 2017

Uživatele vířivky čeká nejen zážitek z příjemné masáže pomocí trysk, ale také příjemné prostředí. Cílem je, aby interiér vzbuzoval v zákazníkovi uvolňující pocity. Zvoleny budou tedy teplé barvy ve spojení s dřevěným nábytkem a keramickými dekoracemi. Zákazník si rovněž může zvolit mezi sklenicí sektu nebo nealkoholického nápoje, který dostane v ceně služby.

2. Finská sauna

Finská sauna (viz *Obrázek 10*), jak již název vypovídá, má své kořeny právě ve Finsku. Patří mezi základní a nejžádanější formy sauny. Tradiční způsob saunování je vhodný jak pro relaxaci, tak i pro posilování imunitního systému. Vysoké teploty, které

⁷⁷ IQUE EDEN. *Spa house* [online]. Praha: Spahouse, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.spahouse.cz/virivky/eden/>

v sauně

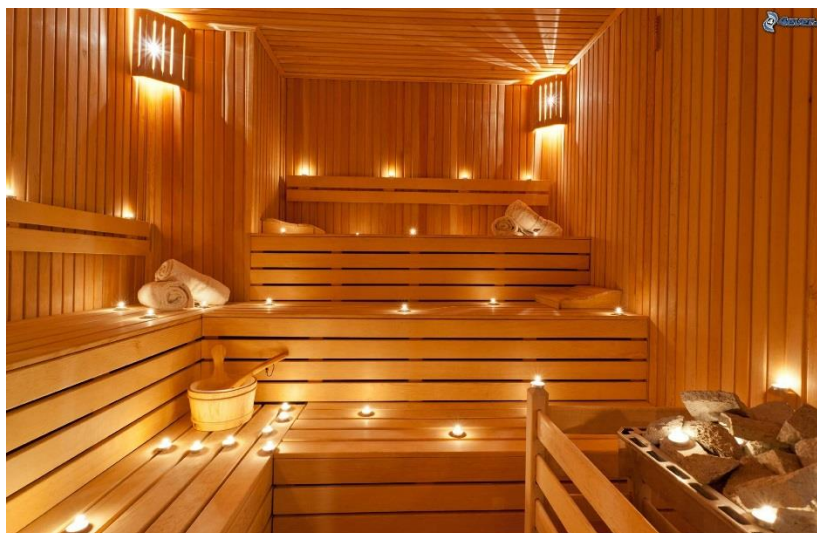
při provozu panují, vyžadují kvalitu zvolených materiálů, elektroniky a detaily zpracování.⁷⁸ Z toho důvodu se opět obrátíme jako v případě vířivky na specializovaného dodavatele, který nám saunu na míru postaví a poskytne i poradenství.

Sauna bude vybudována rohově, tedy do písmene L, kdy tento tvar umožní její snadnější umístění. Sezení bude řešeno třemi podlažími, které budou kopírovat tvar sauny. Na její výrobu bude použito kvalitní dřevo Africké vrby, které se postará o uvolňující atmosféru. Přední strana sauny včetně vstupu bude řešena pomocí celoprosklené stěny z termo skla o tloušťce 8mm. Zadní stěna bude kamenná. Ručně vykládaný kultivovaný kámen je tradičním přírodním prvkem, který ve spojení se dřevem vytváří harmonické a hřejivé prostředí. Stejně jako dřevo i jednotlivé kameny budou pečlivě zbroušeny, aby byly nejen bezpečné na dotek, ale zároveň aby neškrábaly a nepálily.

Významným prvkem, který navodí uvolňující atmosféru a dokonalé relaxační prostředí je světlo. Společnost se i v tomto směru spolehne na dodavatele. Sauna bude vybavena systémem světel v podobě hvězdného nebe, osvětlením pod lavicemi a rohového světla. Intenzita barev včetně barvy osvětlení může být změněna pomocí kontrolního panelu nebo dálkového ovládání. Regulace vnitřní teploty bude umožněna centrálním systémem, který je možné ovládat za pomoci dotykové jednotky nebo dálkového ovládání.⁷⁹ K zvýšení vlhkosti vzduchu budou v sauně umístěny horké kameny, na které se občas nalije voda, aby vznikla pára, která mírné zvlhčení zprostředkuje. Následné ochlazení těla, které vyvolává příjemné pocity, bude řešeno nejen prostým sezením na studeném vzduchu, ale také prudkým ochlazením prostřednictvím bazénku. Po snížení tělesné teploty se uživatelé mohou opět přesunout do sauny nebo využít relaxačního koutku s lehátky, kde mohou po ochlazení ještě krátce odpočívat. Proces prudkého ohřátí a následného zchlazení těla tedy jeho délka či opakování závisí čistě na preferencích každého zákazníka.

⁷⁸ Sauny na míru. *Sauna house* [online]. Praha: Saunahouse, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.saunahouse.cz/sauny-na-miru/>

⁷⁹ Sauny na míru. *Sauna house* [online]. Praha: Saunahouse, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.saunahouse.cz/sauny-na-miru/>



Obrázek 10: Interiér finské sauny

Zdroj: Campagnoli Garden, 2017

Sauna svojí kapacitou poskytne prostor až pro 10 uživatelů. Zákazníkům bude v ceně sauny poskytnut ručník a neperlivá voda. Během saunování bude pouštěna relaxační hudba, při pronájmu celé sauny si zákazník sám může hudbu zvolit.

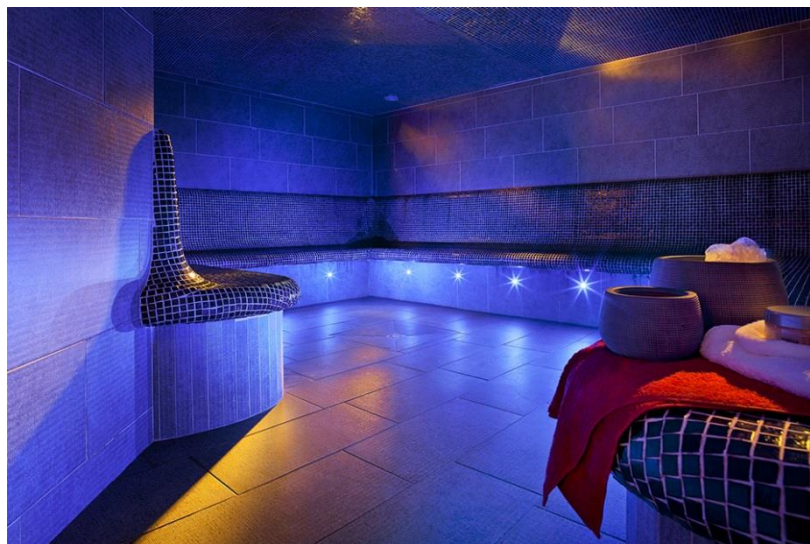
Především forma ochlazování, ale také velikost sauny jsou faktory, které nás odlišují od firmy Verbena.

3. Parní lázeň

Parní lázeň (viz *Obrázek 11*) nebo také sauna je teplá mlhová lázeň o teplotě okolo 45° C. Oproti klasické sauně není parní tolik horká avšak vlhkost vzduchu je mnohonásobně větší (až 100 %). Díky horké páře je tento typ sauny vhodný při onemocnění dýchacích cest a revmatických potížích, je také doporučována při léčbě a prevenci astmatu, revmatismu, nachlazení, přetížení svalů a poruch prokrvení. Zmíněné blahodárné účinky jsou jen jedny z mnoha dalších. Na rozdíl od finské sauny není v případě parní lázně nutné se prudce ochlazovat, ale pouze se mírně ochladit vlažnou vodou. Z toho důvodu bude u vstupu do parní lázně pouze několik řadových sprch. Ukončení saunování je však stejně jako v případě finské sauny spojeno s krátkým odpočinkem.⁸⁰ K tomuto účelu poslouží relaxační zóna s lehátky.

⁸⁰ Parní lázeň. *WellnessNoviny.cz* [online]. Praha: RAIN.cz, 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.wellnessnoviny.cz/clanek/parni-lazen/>

Náročné vlhké prostředí, které v parní sauně panuje, vyžaduje její precizní konstrukci. Tato skutečnost si opět vyžádá práci specialistů, aby při jejím provozu nedocházelo k zbytečným problémům, které by způsobily dodatečné náklady. Při budování finské sauny jsme použili jako základní materiál dřevo, které svým vzhledem vytváří požadovanou atmosféru. V případě parní lázně stejný krok učinit bohužel nemůžeme, jelikož by dřevo nápor vlhkosti neustálo. Základním materiálem budou tedy dlaždice. Budování parní lázně bude kopírovat tvar finské sauny, avšak sezení uvnitř nebude tvořeno 3 podlažími, ale pouze jedním. Stěny a horní strana sezení včetně opírání bude tvořena drobnými dlaždicemi, spodní strana lavic a podlahy potom robustnějšími. Při zvolení barvy se budeme držet tradiční modré, která symbolizuje vodu. Osvětlení bude řešeno jako v případě finské sauny, tedy světly v podobě hvězdného nebe, osvětlením pod lavicemi a rohového světla.



Obrázek 11: Interiér parní lázně

Zdroj: SpaHouse, 2017

4. Zábalové procedury

Zábalové procedury jsou charakteristické svým kosmetickým a zdravotním přínosem, kdy současně napomáhají ke stavu tělesného uvolnění a relaxace. Existuje několik druhů zábalů, přičemž každý z nich má jiné blahodárné účinky. Jako začínající podnik zvolí společnost pouze tři druhy zábalů (viz *Tabulka 8*), kdy jejich počet bude eventuálně navyšován v návaznosti na vzniklou poptávku.

Tabulka 8: Seznam zábalových procedur

Název procedury	Popis
Zázvorový zábal	Léčebné účinky zázvoru, který je právem řazen mezi nejstarší a nejléčivější rostliny na světě, je známý svými zahřívacími a detoxikačními účinky, kdy současně posiluje imunitu. Účinky zázvoru působí proti migréně, bolestem hlavy a nachlazení.
Skořicový zábal	Skočice je typická svoji krásnou vůní a nezaměnitelnou chutí. Působí pozitivně na organismus, kdy podporuje trávení, snižuje vysoký krevní tlak, štěpí tuky, urychluje metabolismus a přispívá k ředění krve, což snižuje riziko trombózy. Zábaly ze skořice úspěšně bojují s celulitidou tzv. pomerančovou kůží, což ocení zejména ženy.
Medový zábal	Antibakteriální, detoxikační a uvolňující účinky ve spojení s minerály a vitamíny B, C, D a E vytvářejí z medu ideální prostředek pro tělesnou regeneraci. Medový zábal působí jak na tělesnou, tak na psychickou kondici.

Zdroj: Zpracováno dle *Spektrum zdraví a Masáže Olšinka*, 2017^{81,82}

Zábalová procedura trvá přibližně 20 – 25 minut. Služby zábalové procedury budou poskytovány individuálně skrze recepční na provozovně, případně jednatelkou společnosti.

Veškeré služby společnosti Kalogatia budou prezentovány na webových stránkách a na Facebookovém profilu. Zde najdou zákazníci či potenciální zájemci nejenom základní informace týkající se provozovny a nabídky služeb, ale také fotogalerii, kde si mohou prohlédnout interiér budovy. Na internetových stránkách bude rovněž zveřejněno video, které v krátkém čase prezentuje jednotlivé služby wellness centra, s poukázáním na jedinečnost poskytovaných služeb. Potřebné informace či případné další doplňující budou podávány i přímo v provozovně proškoleným personálem. Poskytování informací tímto způsobem vyžaduje požadavek na příjemně

⁸¹ Zábalové procedury. *Masáže Olšinka* [online]. Velká Bystřice: Masáže Olšinka, 2010 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.masaze-olsinka.cz/products/zabalove-procedury/>

⁸² *Spektrum zdraví* [online]. Praha: Propeople Marketing, 2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.spektrumzdravi.cz/>

vystupující personál se schopností komunikovat s různými typy zákazníků, rychle reagovat a detailně znát poskytované služby a produkty. Z důvodu, že se našimi zákazníky mohou stát i zahraniční turisté, je pro pozici recepční vyžadována znalost anglického jazyka, zběhlost v jazyce německém je rovněž vítána.

Cena

Z provedeného výzkumu vyplývá měsíční ochota zákazníků investovat do služeb částku v rozmezí 100 – 1 500 Kč. Tato skutečnost bude základním předpokladem pro tvorbu cen, kdy ceny nesmí být stanoveny příliš vysoké, aby jejich výše neodradila zákazníky do služeb investovat.

S přihlédnutím na požadavky zákazníků musí být současně brána v potaz cenová nabídka společnosti Verbena, která na trhu již nějakou dobu působí. Jedná se o druhý faktor při stanovení cenové nabídky. Ačkoliv jako začínající podnik nemá wellness centrum možnost cenově konkurovat a cena nebude hlavním kritériem diferenciací (tím bude produkt), naše cenová nabídka služeb by neměla být výrazně vyšší než společnosti Verbena. S ohledem na vlastní kalkulaci (stanovení nákladů, výdajů a požadované marže – více viz kapitola 3.7) související s kvalitou poskytovaných služeb a situací na trhu, byla cenová nabídka jednotlivých služeb stanovena dle *Tabulka 9*.

Tabulka 9: Ceník jednotlivých služeb

Služba	Cena
Whirlpool	110 Kč/2 hod
Finská sauna	100 Kč/2 hod
Parní lázeň	90 Kč/1 hod
Zábalové procedury (30 min)	zázvor: 470 Kč skořice: 350 Kč med: 390 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

S ohledem na existující konkurenci a skutečnost vzrůstajícího trendu wellness služeb, kdy se těší stále většímu zájmu (viz kapitola 2.1.1) lze očekávat následující výnosy z prodeje služeb (*Tabulka 10*) a prodeje doplňkového zboží (*Tabulka 11*).

Tabulka 10: Předpokládané výnosy z prodeje služeb

Předpokládaný měsíční prodej:			
Služba		ks	Kč
fínská sauna		295	32 450 Kč
parní lázeň		274	27 400 Kč
whirlpool		307	27 630 Kč
zábalové procedury	zázvorová	34	15 980 Kč
	skořicová	25	8 750 Kč
	medová	54	21 060 Kč
Celkem			133 270 Kč
Roční prodej			1 599 240 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 11: Předpokládané výnosy z prodeje doplňkového zboží

Předpokládaný měsíční prodej zboží:	
Produkt	Kč
Zdravé potraviny	6 355 Kč
Doplňky stravy	2 600 Kč
Bylinné čaje	1 250 Kč
Celkem	10 205 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Místo

Provozovna bude umístěna v Moravských Budějovicích na ulici Chelčického (viz *Obrázek 12*). Umístění provozovny právě v této lokalitě nabízí zákazníkům zázemí v poklidné ulici nacházející se na okraji města. Její další výhodou je umístění nedaleko autobusového a vlakového nádraží (přibližná vzdálenost 550 m), tudíž je dané místo snadno dostupné.



Obrázek 12: Umístění provozovny

Zdroj: Zpracováno dle www.mapy.cz, 2017

Objekt je nabízen skrze realitní kancelář Reality Třebíč v ceně 2 190 000 Kč. Celková plocha budovy je 214 m² což poskytuje dostatečné prostory pro podnikání, kdy současně bude společnost disponovat většími prostranstvími než například studium Verbena. Stavba musí před zahájením podnikání projít částečnou rekonstrukcí.

Nákup budovy nebude uskutečněn z vlastních zdrojů, ale využijeme možnost úvěru od banky. Detailnější informace týkající se úvěru budou uvedeny v části finančního plánu (viz kapitola 3.7).

Propagace

V rámci dotazníkové šetření bylo shledáno, že nejvíce přitažlivým je pro zákazníky internet. Společnost se tedy zaměří na vytvoření kvalitních webových stránek. Na stránkách budou uvedeny základní informace týkající se názvu a umístění provozovny, provozní doby, cen a základní informace ohledně nabídky produktů a služeb. Informace budou pravidelně aktualizovány. Nezbytné je vhodně webové stránky upravit, kdy je potřeba nejen ovládat princip tvorby webu, ale také je nutná znalost umísťování reklam a dále např. komunikace se zákazníkem skrze internet. Společnost Google v tomto směru umožňuje bezplatně získat znalosti z online marketingu, které

přispívají k růstu firmy a kariérnímu rozvoji. Znalosti jsou čerpány skrze online kurz, jehož výstupem je certifikát o absolvování kurzu. Účastník může kromě kurzu využít i offline přednášek vedené certifikovanými lektory Googlu.⁸³ Druhým internetovým zdrojem informací bude sociální síť Facebook, která se těší velké oblibě. Díky bezplatné základní verzi (bez používání Facebookových reklam) a snadnému používání bude dalším významným zdrojem informací. Díky možnosti „získávání přátel“ a komentování fotek a příspěvků, může wellness centrum získat i důležitou zpětnou vazbu. V průběhu podnikání může touto cestou zjistit například pomocí ankety zájem o nové služby nebo produkty, případně spokojenost se současnou nabídkou.

Společnost vyjma internetu bude svoji nabídku prezentovat také pomocí propagačních letáků, kdy využije i možnost vkládání reklam do místního zpravodaje, který je hlavním zdrojem informací pro obyvatele Moravskobudějovického mikroregionu. V Moravských Budějovicích má wellness také možnost využít celkem devět výlepních ploch pro výlep plakátů. Umísťování reklam ve zpravodaji a výlep plakátů bude zprostředkován na základě spolupráce s MKS Beseda. MKS tedy na základě smlouvy o spolupráci bude přímo doporučovat služby wellness centra a poskytovat reklamní plnění. Jako protihodnota bude osobám disponujícím potvrzením s razítkem a originálním podpisem ředitele MKS poskytnuta 50% sleva na veškeré služby wellness.

Před samotným otevřením provozovny se wellness centrum zaměří především na lokální marketingovou kampaň v Moravských Budějovicích, kdy bude cílená na informování obyvatelstva a potencionálních zákazníků. Cílem bude seznámit je s otevřením nového centra, které bude určeno pro hýčkání těla i duše v příjemném prostředí. V průběhu fungování bude úlohou firmy pravidelně informovat o případných změnách v nabídce či speciálních akcích.

Pokud by nastala nejhorší situace, tedy došlo by k poklesu zájmu o služby a společnost by na jejím základě dosahovala nižších příjmů, bude uskutečněna marketingová kampaň zaměřená na získání informací souvisejících s nízkou

⁸³ *Digitální garáž* [online]. Google: Google, 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://digitalnigaraz.withgoogle.com/>

návštěvností. Následně by došlo k vyhodnocení a připravil by se návrh na úpravu tohoto stavu.

Lidé

Chod wellness centra je spojen s neodmyslitelnou pravidelnou kontrolou a technickou údržbou. Tato část bude zajištěna pomocí technika/údržbáře. Náplní jeho práce je pravidelná kontrola a technická údržba, zajištění oprav a vyřešení závad, které souvisí s každodenním chodem a údržbou, kontrola provozního stavu saun, vířivek a administrativního zázemí a případné zajištění jejich opravy, spolupráce s recepcí, kdy musí být neustále v kontaktu.

Druhým pracovníkem bude recepční, která (příp. který) se bude věnovat zákazníkům. Recepční musí mít především výborné komunikační schopnosti, aby se dokázala věnovat zákazníkům různých věkových skupin, a příjemné vystupování. Dalšími požadavky jsou pečlivost, samostatnost, flexibilita a smysl pro pořádek. Samozřejmostí je také kladný vztah k relaxaci.

Mzdové ohodnocení pracovníků (čili výpočet mezd) bude uvedeno v části organizačního plánu (viz kapitola 3.6 – *Tabulka 12*).

Proces

Zákazníci si při poskytování služeb mohou vybrat mezi dvěmi možnostmi – standardní poskytování služeb za běžnou cenu či nadstandardní s individuálním přístupem za příplatek. Příkladem nadstandardní může být například pronájem celé sauny, kdy si zákazník může určit požadavky týkající se doby pronájmu, vybavení a případného drobného občerstvení. Cena bude stanovena na základě počtu nadstandardních prvků.

K vytvoření bližšího vztahu budou zákazníkům nabízeny wellness programy a věrnostní karty, kdy bude průběžně zjišťována jejich spokojenost se službami a budou neustále nabízeny nové balíčky a poukazy, aby udržely stávající a zároveň přilákaly nové zákazníky. Co se věrnostních karet týče, budou fungovat na bázi dobíjení kreditu – klient zvolí částku, kterou chce vložit a následně může pomocí ní čerpat služby a nakupovat produkty. Na kartu mu v době používání budou přičítány body, které klient může následně vyměnit za produkt nebo službu, případně její část. Doba pro získávání bodů bude časově omezena, kdy po jejím uplynutí budou nevyužité body smazány, a zákazník musí získat nové. Tím bude zajištěno, aby klient zákaznickou kartu a následně i body aktivně využíval. Bez zákaznické karty nebude možné čerpat tyto výhody.

Velkému

zájmu

se v současné době těší i poukazy na čerpání wellness služeb, které se staly oblíbeným dárkem. V tomto směru nezůstane ani naše wellness centrum pozadu a umožní zákazníkům i tuto variantu. Připraveny budou dva designově rozdílné poukazy na částku 500 Kč, 1 000 Kč a 1 500 Kč, přičemž zákazník může po domluvě sjednat poukaz i na částku jinou.

Součástí funkční strategie bude též upevňování spokojenosti jak zákazníků, tak i zaměstnanců, kdy budeme rozhodovat o jejich odměnách za dobře odvedenou práci a posuzovat jejich přínos pro naši společnost.

V případě jakýchkoliv poruch souvisejících s provozem wellness centra ať už drobných nebo těch, které by mohly narušit fungování provozovny, bude úkolem tyto poruchy neprodleně odstranit, aby byl zajištěn plynulý chod.

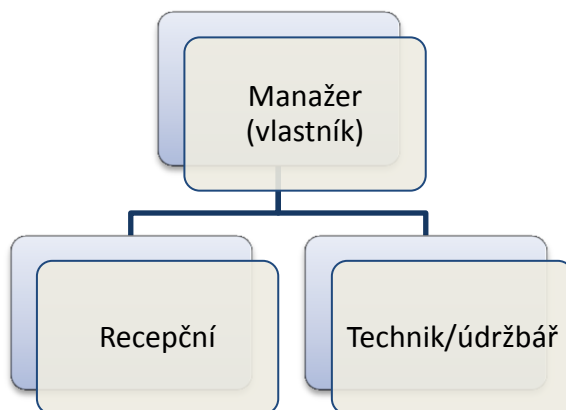
Plánování, řízení

Vlastní marketingový výzkum (viz kapitola 2.3) přinesl počáteční požadavky zákazníků, kdy bylo zjištěno, o které služby jeví zákazníci největší zájem a současně kolik jsou ochotni do těchto služeb měsíčně investovat. Tyto informace jsou tedy výchozím krokem při volbě strategie a prvotních plánů. Preference zákazníků budou i nadále společně s aktuálními trendy ve světě wellness vytvářet primární zdroj informací pro krátkodobé i dlouhodobé plánování. Společnost bude vždy usilovat o získání zpětné vazby od svých zákazníků. Zajímat ji bude spokojenost se stávajícími službami, informovat se ale především bude na jejich vylepšení či doplnění. Maximální spokojenost zákazníka a pozitivní zkušenost spojená s kladnou recenzí jsou základním předpokladem pro vytvoření úspěšného wellness centra, čehož si je Kalogatia plně vědoma.

3.6 Organizační plán

Při vytváření organizační struktury budeme vycházet ze skutečnosti, že se jedná o malý podnik nevyžadující složitou konstrukci. Použijeme tedy jednoduchou strukturu, která je pro malé a soukromé firmy s jedním vlastníkem a malým počtem zaměstnanců

typická. Nejvyšší postavení má v hierarchii vlastník, pod ním jsou další jednotlivé stupně ⁸⁴ (viz *Obrázek 13*).



Obrázek 13: Organizační struktura wellness Kalogatia

Zdroj: Zpracováno dle Mallya, 2007, s. 144

Výhodou právě této organizační struktury je její flexibilita a rychlost rozhodování, jasné cesty k rozhodnutí, neformálnost, kdy se zaměstnanci firmy vzájemně znají. Řízení je v rukou hlavního manažera, který je současně i vlastníkem firmy. Dochází tedy k centralizaci řízení a manažer má o firmě velký přehled. Centralizace přináší však i jistou formu nevýhody, kdy podnikatel působí jako centrální faktor nejistoty a je na něj kladen velký tlak. ⁸⁵ Manažer tedy musí neustále sledovat dění nejen ve firmě, ale i okolí, aby byl schopen vždy včas a dobře reagovat.

Wellness centrum Kalogatia bude zaměstnávat pouze dva zaměstnance (viz kapitola 3.5) – recepční a technika. Recepční bude pracovat na plný úvazek, technik pouze na poloviční, kdy jeho služby nebudou tak potřebné, jako v případě recepční. Pracovník/pracovnice recepce bude pobírat hodinovou mzdu ve výši 110 Kč na hodinu, technik vzhledem k vyšší náročnosti práce 120 Kč na hodinu. S ohledem na provozní dobu a délku trvání směn pozice recepční bude tuto pozici zastávat rovněž manažer podniku se stejnou průměrnou hodinovou mzdou jako recepční. Zejména zpočátku podnikání bude situace řešena tímto způsobem, v průběhu dalších let by byl v závislosti na situaci podniku přijat na tuto pozici další pracovník. Při stanovení výše mzdy budeme vycházet z následujících údajů (výpočet měsíční mzdy viz *Tabulka 12*):

⁸⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

⁸⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

- délku trvání jednoho měsíce budeme předpokládat v délce trvání 30 dní
- recepční odpracuje týdně 45 hodin týdně – v týdnu 40 hodin a o víkendu dalších 5 hodin
- technik údržbář odpracuje týdně 25 hodin
- manažer odpracuje celkem 28 hodin týdně – v týdnu 20 hodin a o víkendu dalších 8 hodin

Tabulka 12: Mzdy zaměstnanců

Položka	Recepční	Technik/údržbář	Manažer
Hrubá mzda	21 215 Kč	12 858 Kč	13 200 Kč
Superhrubá mzda	28 500 Kč	17 300 Kč	17 700 Kč
Pojistné (zaměstnanec):			
• zdravotní (4,5 %)	995 Kč	579 Kč	594 Kč
• sociální (6,5%)	1 379 Kč	836 Kč	858 Kč
Pojistné za podnik:			
• zdravotní (9 %)	1 910 Kč	1 158 Kč	1 118 Kč
• sociální (25%)	5 304 Kč	3 215 Kč	3 300 Kč
Záloha na daň z příjmu	2 205 Kč	525 Kč	585 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	16 676 Kč	10 918 Kč	11 163 Kč
Roční čistá mzda	226 257 Kč	137 316 Kč	140 976 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017⁸⁶

Provozní doba

Provozovna bude otevřena celý týden, kdy se otevírací doba bude lišit v týdnu a o víkendech. Provozní doba se také bude lišit v závislosti na požadované službě. Rozdílný bude tedy provoz saun, kdy budou určeny dny pro saunování zvlášť pro ženy a zvlášť pro muže, případně pro smíšené skupiny (viz *Tabulka 13* a *Tabulka 14*).

⁸⁶ Při stanovení výše mzdy bereme v úvahu progresivní zdanění a uplatňujeme pouze slevu na poplatníka.

Tabulka 13: Provozní doba finské sauny

Den	Provozní doba	Poznámky
Pondělí	8:00 – 20:00	-
Úterý	8:00 – 20:00	-
Středa	8:00 – 20:00	ženy
Čtvrtek	8:00 – 20:00	muži
Pátek	8:00 – 20:00	-
Sobota	individuální dle rezervace	rezervace v rozmezí 9:00 – 20:00
Neděle	9:00 – 13:00	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 14: Provozní doba parní lázně

Den	Provozní doba	Poznámky
Pondělí	8:00 – 20:00	-
Úterý	8:00 – 20:00	ženy
Středa	8:00 – 20:00	-
Čtvrtek	8:00 – 20:00	-
Pátek	8:00 – 20:00	muži
Sobota	individuální dle rezervace	rezervace v rozmezí 9:00 – 20:00
Neděle	9:00 – 13:00	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V případě whirlpool nebude zapotřebí striktně rozlišovat dny určené pro muže a ženy. Nastavena bude provozní doba, kdy bude vzhledem k omezenější kapacitě doporučeno se předem objednávat (viz *Tabulka 15*).

Tabulka 15: Provozní doba whirlpool

Den	Provozní doba
Pondělí	8:00 – 20:00
Úterý	8:00 – 20:00
Středa	8:00 – 20:00
Čtvrtek	8:00 – 20:00
Pátek	8:00 – 20:00
Sobota	9:00 – 20:00
Neděle	9:00 – 13:00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z důvodu větší individuality zábalových procedur budou tyto služby prováděny pouze na základě předchozího osobního nebo telefonického objednání. Procedury budou prováděny v rámci klasické provozní doby tedy od 8:00 do 20:00 v týdnu, od 9:00 do 20:00 v sobotu a od 9:00 do 13:00 v neděli s ohledem na ostatní služby.

3.7 Finanční plán

Kapitola finančního plánu se zabývá vytvořením zahajovací rozvahy, tedy rozpisu majetku nezbytného pro provozování činnosti, výkazu zisku a ztrát (dále jen VZZ) pro první rok provozování činnosti včetně jeho prognózy pro následující tři období, tedy do roku 2020. Na základě vytvořené rozvahy a VZZ je sestaveno cash flow pro tři po sobě jdoucí období. Prvotní výdaje budou spojené se založením společnosti samotné. Náklady se budou týkat například sepsání zakladatelské listiny u notáře, ověřování dokumentů, výpisu z rejstříků, ohlášení živnosti apod. (viz *Tabulka 16*).

Tabulka 16: Výdaje na založení společnosti

Výkon	Kč bez DPH	Kč s DPH 20 %
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	min. 3 200 Kč	min. 3 840 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakladatelské listiny	500 – 2 000 Kč	600 – 2 400 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	150 – 250 Kč	180 – 300 Kč
Ohlášení živností	1 000 Kč	1 200 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	0 – 1 500 Kč	0 – 1 800 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč	6 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	70 – 140 Kč	84 – 168 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	100 – 200 Kč	120 – 240 Kč

Zdroj: e – s. r. o., 2017

Uvedené náklady v *Tabulka 16* jsou zobrazeny v běžném rozsahu cen. Jejich výše se může měnit při odlišném nebo nesprávném postupu založení, počtu společníků či jednatelů, zahraničních osobách nebo nadstandardních požadavcích.⁸⁷ Pro regulaci nákladů je tedy zapotřebí dodržovat korektně postup pro založení, kdy k jejich snížení napomůže i skutečnost, že společnost bude zakládána pouze jedním tuzemským společníkem, který bude současně jednatelem společnosti.

3.7.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha (viz *Tabulka 17*) v sobě zahrnuje výše zmíněné výdaje spojené se založením podniku označené jako zřizovací výdaje, dále soupis majetku nezbytný pro provozování činnosti včetně budov a jejich částí. V části pasiv je zahrnut i úvěr poskytnutý bankou pro zahájení podnikání.

⁸⁷ E-s.r.o. [online]. Praha: DesignsByDarren.com, 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/>

Tabulka 17: Zahajovací rozvaha

Aktiva			
Číslo	Účtová třída	Obsah účetního případu	Kč
1	01	Dlouhodobý nehmotný majetek	34 830 Kč
2	011	Zřizovací výdaje	12 150 Kč
3	013	Software	22 680 Kč
4	02	Dlouhodobý hmotný majetek	3 057 000 Kč
5	021	Stavby	2 860 000 Kč
		a) budova wellness	2 190 000 Kč
		b) finská sauna	265 000 Kč
		c) parní lázeň	226 000 Kč
6	022	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí - whirlpool	179 000 Kč
7	029	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	18 000 Kč
8		a) počítač	13 000 Kč
9		b) tiskárna	5 000 Kč
10	1	Zásoby	15 000 Kč
11	112	Materiál na skladě	7 000 Kč
		a) ručníky	3 000 Kč
		b) župany	4 000 Kč
12	132	Zboží na skladě	8 000 Kč
		a) oříšky, semínka atd.	4 000 Kč
		b) doplňky stravy	3 000 Kč
		c) čaje	1 000 Kč
13	2	Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé bankovní úvěry	1 526 000 Kč
14	211	Pokladna	6 000 Kč
15	221	Bankovní účet	1 500 000 Kč
16	353	Pohledávky za upsaný základní kapitál	20 000 Kč
	Součet aktiv		4 632 830 Kč
Pasiva			
Číslo	Účtová třída	Obsah účetního případu	Kč
1	3	Zúčtovací vztahy	12 150 Kč
2	365	Ostatní závazky ke společníkům obchodní korporace	12 150 Kč
3	4	Kapitálové účty a dlouhodobé závazky	4 620 680 Kč
4	41	Základní kapitál a kapitálové fondy	3 120 680 Kč
5	411	Základní kapitál	3 120 680 Kč
6	47	Dlouhodobé závazky	1 500 000 Kč
7	479	Jiné dlouhodobé závazky - úvěr	1 500 000 Kč
	Součet pasiv		4 632 830 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z uvedeného soupisu majetku budeme odepisovat dlouhodobý hmotný majetek (dále jen DHM), tedy budovu wellness, finskou saunu, parní lázeň, whirlpool a stolní počítač s tiskárnou (viz *Tabulka 18*, *Tabulka 19*, *Tabulka 20*, *Tabulka 21* a *Tabulka 22*). Budova wellness, finská sauna a parní lázeň budou zcela odepsány v roce 2046, whirlpool v roce 2026 a počítač společně s tiskárnou v roce 2019. V následujících tabulkách jsou uvedeny odpisy pouze prvních tří let podnikání.

Tabulka 18: Odpis budovy wellness

Poř.	Rok	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2017	30 660 Kč	30 660 Kč	2 159 340 Kč
2	2018	74 460 Kč	105 120 Kč	2 084 880 Kč
3	2019	74 460 Kč	179 580 Kč	2 010 420 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 19: Odpis finské sauny

Poř.	Rok	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2017	3 710 Kč	3 710 Kč	261 290 Kč
2	2018	9 010 Kč	12 720 Kč	252 280 Kč
3	2019	9 010 Kč	21 730 Kč	243 270 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 20: Odpis parní lázně

Poř.	Rok	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2017	3 164 Kč	3 164 Kč	222 836 Kč
2	2018	7 684 Kč	10 848 Kč	215 152 Kč
3	2019	7 684 Kč	18 532 Kč	207 468 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 21: Odpis whirlpool

Poř.	Rok	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2017	9 845 Kč	9 845 Kč	169 155 Kč
2	2018	18 795 Kč	28 640 Kč	150 360 Kč
3	2019	18 795 Kč	47 435 Kč	131 565 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 22: Odpis počítače a tiskárny

Poř.	Rok	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2017	3 600 Kč	3 600 Kč	14 400 Kč
2	2018	7 200 Kč	10 800 Kč	7 200 Kč
3	2019	7 200 Kč	18 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Poskytnutý **dlouhodobý úvěr ve výši 1 500 000 Kč** byl stanoven na základě zhodnocení podnikatelského plánu analytickým pracovníkem české banky a byl poskytnut na dobu 15 let. Jako podklad pro jeho poskytnutí posloužily především finanční podklady – zahajovací rozvaha včetně rozvahy pro tři po sobě jdoucí období a výkaz zisku a ztrát pro první rok podnikání a predikce pro další tři období. Úrok byl bankou stanoven ve výši **7,9 %** (viz Tabulka 25). Z důvodu, že poskytnutí úvěru je náročným procesem (informace, podklady apod.), který je analytikem zhodnocován i v řádu několika týdnů (v průměru 3 – 4 týdny), nepřeje si být banka z důvodu poskytnutí odhadu pro účely diplomové práce jmenována.

3.7.2 Cash flow

Cash flow neboli soupis peněžních toků je vyjádřením příjmů a výdajů peněžních prostředků wellness centra za kalendářní období, tj. jeden rok. V Tabulka 23 jsou uvedeny peněžní toky za první rok podnikání, Tabulka 24 je potom vyjádřením predikce na následující tři roky.

Tabulka 23: Cash flow za první rok provozování činnosti

Označení	Položka	Částka
A.	PS peněžních prostředků	0
B.1.1.	VH za běž. čin. před zdaněním	64 000 Kč
B.1.2.	Odpisy DNM a DHM	51 000 Kč
B.1.3.	Změna stavu rezerv, opravných položek (provozní a finanční oblast)	0
B.1.4.	Zisk/ztráta z prodeje dl. majetku	0
B.1.5.	Zisk/ztráta z prodeje finančního majetku	0
B.1.6.	Čisté úroky (výnos. - náklad.)	69 000 Kč
B.1.7.	Výnosy/náklady přecenění	0
B.1.	CF z provozní činnosti před zdaněním, úroky, změnami provozních a finančních opravných položek a rezerv	184 000 Kč
B.2.1.	ZS zásob	-15 000 Kč
B.2.2.	ZS KD a DD pohledávek z obchodních vztahů	0
B.2.3.	ZS KD a DD závazků z obch. vztahů	0
B.2.4.	ZS pohledávek z provoz. čin. a čas. rozlišení	0
B.2.5.	ZS závazků z prov. činnosti a čas. rozlišení	0
B.2.	CF z provozní činnosti před zdaněním a mim. VH	169 000 Kč
B.3.1.	Výnosové úroky	0
B.3.2.	Nákladové úroky	-69 000 Kč
B.3.3.	Výnosy/náklady z finančního majetku	0
B.3.4.	Daň z příjmu za běžnou činnost	-12 000 Kč
B.3.5.	ZS odložené daň. pohledávky/závazku	0
B.3.6.	Mimořádný VH po zdanění	0
B.3.7.	Převod podílu na VH společníkům	0
B.	CF z provozní činnosti	88 000 Kč
C.1.	Výdaje s nabytím DNM a DHM	-3 080 000 Kč
C.2.	Tržby z prodeje DNM a DHM	0
C.3.	ZS dlouhodobého finančního majetku	0
C.4.	ZS pohledávek za spříz. subjekty	0
C.	CF z investiční činnosti	-3 080 000 Kč
D.1.	ZS vlastního kapitálu	3 050 000 Kč
D.2.	ZS závazků za spříz. subjekty	0
D.3.	ZS DD úvěrů a vydaných dluhopisů	1 450 000 Kč
D.4.	ZS KD úvěrů, finanční výpomoci a vydaných dluhopisů	0
D.5.	ZS KD cenných papírů a finančního majetku	0
D.	CF z finanční oblasti	4 500 000 Kč
E.	Nepeněžní operace	0
F.	Čistý CF	1 508 000 Kč
G.	KS peněžních prostředků	1 508 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 24: Cash flow za následující tři období

Položka	2018	2019	2020
PS peněžních prostředků	1 508 000 Kč	1 462 000 Kč	1 428 000 Kč
VH za běž. čin. před zdaněním	41 000 Kč	146 000 Kč	266 000 Kč
Odpisy DNM a DHM	117 000 Kč	117 000 Kč	110 000 Kč
Změna stavu rezerv, opravných položek (provozní a finanční oblast)	0	0	0
Zisk/ztráta z prodeje dl. majetku	0	0	0
Zisk/ztráta z prodeje finančního majetku	0	0	0
Čisté úroky (výnos. - náklad.)	111 000 Kč	103 000 Kč	95 000 Kč
Výnosy/náklady přecenění	0	0	0
CF z provozní činnosti před zdaněním, úroky, změnami provozních a finančních opravných položek a rezerv	269 000 Kč	366 000 Kč	471 000 Kč
ZS zásob	0	0	0
ZS KD a DD pohledávek z obchodních vztahů	0	0	0
ZS KD a DD závazků z obch. vztahů	0	0	0
ZS pohledávek z provoz. čin. a čas. rozlišení	0	0	0
ZS závazků z prov. činnosti a čas. rozlišení	0	0	0
CF z provozní činnosti před zdaněním a mim. VH	269 000 Kč	366 000 Kč	471 000 Kč
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	-111 000 Kč	-103 000 Kč	-95 000 Kč
Výnosy/náklady z finančního majetku	0	0	0
Daň z příjmu za běžnou činnost	-8 000 Kč	-28 000 Kč	-51 000 Kč
ZS odložené daň. pohledávky/závazku	0	0	0
Mimořádný VH po zdanění	0	0	0
Převod podílu na VH společníkům	0	0	0
CF z provozní činnosti	150 000 Kč	235 000 Kč	325 000 Kč
Výdaje s nabytím DNM a DHM	1 000 Kč	0	0
Tržby z prodeje DNM a DHM	0	0	0
ZS dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
ZS pohledávek za spříz. subjekty	0	0	0
CF z investiční činnosti	1 000 Kč	0	0
ZS vlastního kapitálu	-97 000 Kč	-169 000 Kč	-163 000 Kč
ZS závazků za spříz. subjekty	0	0	0
ZS DD úvěrů a vydaných dluhopisů	-100 000 Kč	-100 000 Kč	-100 000 Kč
ZS KD úvěrů, finanční výpomoci a vydaných dluhopisů	0	0	0
ZS KD cenných papírů a finančního majetku	0	0	0
CF z finanční oblasti	-197 000 Kč	-269 000 Kč	-263 000 Kč
Nepeněžní operace	0	0	0
Čistý CF	-46 000 Kč	-34 000 Kč	62 000 Kč
KS peněžních prostředků	1 462 000 Kč	1 428 000 Kč	1 490 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě predikce výnosů z prodeje (služeb i doplňkového zboží) a nákladů spojených s podnikáním (především nákladů na energii, mzdových nákladů a úrokových nákladů) zobrazených v *Tabulka 25* byl stanoven předpokládaný zisk, který již v prvním roce podnikání dosahuje kladných hodnot.⁸⁸ Celkové cash flow bylo stanoveno na základě výpočtu z údajů uvedených ve výkazu zisku a ztrát (následující kapitola 3.7.3) a v rozvaze (viz kapitola 3.7.1).

3.7.3 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztráty poskytuje informace o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku podniku. Při sestavování můžeme postupovat podle druhového nebo účelového členění. V případě společnosti Kalogatia budeme stejně jako většina účetních jednotek používat při sestavování VZZ druhové členění. Společnost při sestavování VZZ předpokládá náklady a výnosy vztahující se k účetnímu období uvedené v *Tabulka 25*.

⁸⁸ Stanovené náklady a výnosy byly predikovány na základě odborných konzultací s bankovním pracovníkem.

Tabulka 25: Náklady a výnosy prvního účetního období

Náklady			
Číslo	Účet	Položka	Kč
1	501	Spotřeba materiálu (ručníky, župany)	7 000 Kč
2	502	Spotřeba energie ⁸⁹	121 160 Kč
3	504	Prodané zboží	7 000 Kč
4	511	Opravy a udržování	150 000 Kč
5	513	Náklady na reprezentaci	50 000 Kč
6	518	Ostatní služby	12 100 Kč
		a) telefon	8 400 Kč
		b) internet	3 700 Kč
9	521	Mzdové náklady	426 096 Kč
		a) recepční	192 240 Kč
		b) technik/údržbář	92 880 Kč
		c) manažer	140 976 Kč
13	524	Zákonné sociální a zdravotní pojištění	12 580 Kč
14	532	Daň z nemovitostí	2 889 Kč
15	551	Odpisy	9 845 Kč
		a) DNM	0 Kč
		b) DHM	9 845 Kč
16	562	Úroky	68 638 Kč
17	591	Daň z příjmů z běžné činnosti	1 560 Kč
	Celkem		1 316 909 Kč
Výnosy			
Číslo	Účet	Položka	Kč
1	601	Tržby za vlastní výrobky	10 205 Kč
2	602	Tržby z prodeje služeb	971 160 Kč
	Celkem		981 365 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tržby za vlastní výrobky představují výnosy z prodeje doplňkového zboží, tedy zdravých potravin, doplňků stravy a bylinných čajů (viz *Tabulka 26*). Výnosy z prodeje služeb prezentují výnosy z whirlpool, finské sauny, parní lázně a zábalových procedur (viz *Tabulka 27*).

⁸⁹ Spotřeba energie byla stanovena na základě expertního odhadu pracovníka společnosti Tedom a. s. Výpočet spotřeby vycházel z predikce předpokládané poptávky a spotřeby v kW.

Tabulka 26: Předpokládaný prodej zboží

Předpokládaný měsíční prodej zboží:	
Produkt	Kč
Zdravé potraviny	6 355
Doplňky stravy	2 600
Bylinné čaje	1 250
Celkem	10 205

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 27: Předpokládaný prodej služeb

Předpokládaný měsíční prodej (první rok):			
Služba		ks	Kč
finská sauna		125	13 750 Kč
parní lázeň		110	11 000 Kč
whirlpool		230	20 700 Kč
zábalové procedury	zázvorový	29	13 630 Kč
	skořicový	29	10 150 Kč
	medový	30	11 700 Kč
Celkem			80 930 Kč
Roční prodej			971 160 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Predikce předpokládaných hodnot z prodeje především služeb, ale i doplňkových výrobků byla stanovena na základě analýz obecného a oborového prostředí (viz kapitoly 2.1 a 2.2) a vlastního marketingového výzkumu (viz kapitola 2.3), kde byla mimo jiné zjišťována i poptávka po wellness službách. Tyto hodnoty byly následně zkontrolovány s bankovním analytikem, který nastavoval i výši úvěru.

Tabulka 28: Výkaz zisku a ztrát za první rok provozování činnosti

Ozn.	Text	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	971 160 Kč	-
II.	Tržby za prodej zboží	02	10 205 Kč	-
A.	Výkonová spotřeba	03	347 260 Kč	-
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04	0 Kč	-
C.	Aktivace	05	0 Kč	-
D.	Osobní náklady	06	438 676 Kč	-
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	50 979 Kč	-
III.	Ostatní provozní výnosy	08	0 Kč	-
F.	Ostatní provozní náklady	09	2 889 Kč	-
*	Provozní výsledek hospodaření	10	141 561 Kč	-
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11	0 Kč	-
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12	0 Kč	-
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13	0 Kč	-
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14	0 Kč	-
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15	0 Kč	-
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16	0 Kč	-
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	68 638 Kč	-
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	0 Kč	-
K.	Ostatní finanční náklady	19	8 200 Kč	-
*	Finanční výsledek hospodaření	20	-76 838 Kč	-
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	21	64 723 Kč	-
L.	Daň z příjmů	22	12 297 Kč	-
**	Výsledek hospodaření po zdanění	23	52 426 Kč	-
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24	0 Kč	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období	25	52 426 Kč	-
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	981 365 Kč	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V prvním roce podnikání (viz Tabulka 28) je predikován provozní výsledek hospodaření ve výši 141 561 Kč a finanční výsledek ve výši -76 838 Kč. Závěrečný celkový výsledek hospodaření je predikován v celkové výši 52 426 Kč. Záporná hodnota finančního výsledku hospodaření je dána především nutností splácet úrok z poskytnutého úvěru. I přes tuto skutečnost firma dosahuje kladného výsledku hospodaření.

Při sestavování VZZ pro další období (následující tři roky) předpokládáme, že zájem o služby wellness a tedy i výnosy z nich porostou konstantě o 10 % ročně. Tento předpoklad je dán jednak vnitropodnikovým cílem a dále vyplývá ze skutečnosti rostoucího zájmu o tyto služby a zvýšení průměrné mzdy obyvatelstva, která by mohla zvýšit ochotu do této volnočasové aktivity investovat.

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát za následující tři roky podnikání

Ozn.	Text	Skutečnost v účetním období		
		2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 068 276 Kč	1 175 104 Kč	1 292 614 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	11 226 Kč	14 367 Kč	15 603 Kč
A.	Výkonová spotřeba	360 820 Kč	374 380 Kč	387 940 Kč
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0 Kč	0 Kč	0 Kč
C.	Aktivace	0 Kč	0 Kč	0 Kč
D.	Osobní náklady	438 676 Kč	438 676 Kč	438 676 Kč
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	117 149 Kč	117 149 Kč	109 949 Kč
III.	Ostatní provozní výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	2 889 Kč	2 889 Kč	2 889 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření	159 968 Kč	256 377 Kč	368 763 Kč
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0 Kč	0 Kč	0 Kč
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0 Kč	0 Kč	0 Kč
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0 Kč	0 Kč	0 Kč
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0 Kč	0 Kč	0 Kč
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0 Kč	0 Kč	0 Kč
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	110 891 Kč	102 991 Kč	95 360 Kč
VII.	Ostatní finanční výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
K.	Ostatní finanční náklady	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření	-118 091 Kč	-110 191 Kč	-102 560 Kč
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	41 877 Kč	146 186 Kč	266 203 Kč
L.	Daň z příjmů	7 957 Kč	27 775 Kč	50 579 Kč
**	Výsledek hospodaření po zdanění	33 920 Kč	118 410 Kč	215 624 Kč
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0 Kč	0 Kč	0 Kč
***	Výsledek hospodaření za účetní období	33 920 Kč	118 410 Kč	215 624 Kč
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 079 502 Kč	1 189 471 Kč	1 308 217 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V následujících třech letech společnost postupně zvyšuje hodnotu svého výsledku hospodaření za účetní období (viz Tabulka 29). Jeho rostoucí hodnota je dána

především předpokládanou zvyšující se návštěvností wellness centra spojenou s vyšším užíváním wellness služeb. Ačkoliv je větší návštěvnost spojena také s vyššími náklady na energie (větší spotřeba elektrické energie, vody apod.), společnost je schopna již tyto náklady bezproblémově pokrýt. Jediným záporným výsledkem zůstává i nadále finanční výsledek hospodaření spojený se splátkou úroků z úvěru.

3.7.4 Doplnkové ukazatele

Dle ukazatele zadluženosti činí celková zadluženost v prvním roce podnikání (tj. 2017) 31,7 %. Ta v dalších letech postupně klesá a to v procentuálních hodnotách uvedených v *Tabulka 30*.

Tabulka 30: Celková zadluženost

Rok	Celková zadluženost
2018	30,8 %
2019	29,5 %
2020	27,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Klesající charakter má stejně jako celková zadluženost i doba obratu zásob z tržeb (viz *Tabulka 31*). Tento ukazatel aktivity nám vyjadřuje, jak dlouho trvá jeden obrat. Kratší doba obratu zásob je pozitivním ukazatelem.

Tabulka 31: Doba obratu zásob z tržeb

Rok	Doba obratu zásob z tržeb
2017	5,5 dní
2018	5 dní
2019	4,5 dne
2020	4,1 dne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Wellness centrum v průběhu svého podnikání zvyšuje tvorbu svých zdrojů nezbytných pro splácení svých závazků (viz *Tabulka 32*). Tento fakt dokazuje, že

společnost je schopna dostát svým závazkům. V této souvislosti můžeme hovořit o schopnosti splácet úvěr včetně úroků plynoucích z něj.

Tabulka 32: Tvorba zdrojů pro splácení

Rok	Částka
2017	103 000 Kč
2018	150 000 Kč
2019	235 000 Kč
2020	325 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.8 Souhrn výsledků za pomoci SWOT matice

SWOT analýza prezentuje na jedné straně silné stránky, jenž se podnik snaží maximalizovat, a slabé stránky, které se snaží eliminovat, na straně druhé příležitosti a hrozby. Rizika společnosti, jež jsou prezentována příležitostmi a ohroženími, podnikatel ovlivnit nemůže. Příležitosti se musí snažit maximálně využít, aby posílil svoji pozici na trhu, naopak hrozby je potřeba minimalizovat či se na jejich důsledky připravit.

Z analýzy obecného okolí podniku (viz kapitola 2.1) pomocí analýzy SLEPT bylo zaznamenáno, že Česká republika zaregistrovala významný rozvoj wellness služeb a je u nich zachycena i vysoká poptávka. Ta je zejména tvořena poptávkou po masážních službách, saunách, soláriích, whirlpool a beauty službách. Nárůst této poptávky nebyl zaznamenán jen v České republice, ale globálně. Tento trend by tedy mohl znatelně napomoci k vytvoření poptávky po wellness službách a jeví se jako perspektivní obor podnikatelské činnosti.

Vybudování budovy wellness centra je však samotné spojeno s velkým kapitálovým výdajem. Začínajícím podnikatelům zde banky usnadnily získání peněžních prostředků a nabízí jim i milionové úvěry, což představuje oproti dřívějšímu období velký rozvoj. Podnikatelé tak zpočátku podnikání nemusí disponovat velkými vlastními zdroji financování, aby mohli začít podnikat. Využít lze i možnost grantových programů, které rovněž usnadní počáteční financování. Jak již bylo však zmíněno v kapitole 2.1.3 v současné době kraj Vysočina podobný program, který by se dal pro

účely vybudování wellness centra využít, nenabízí. Z hlediska legislativy jsou kladeny vyšší nároky vztahující se nejen k vybudování budovy wellness samotné, ale také k provozu. Dodržovat tak musíme např. zákony a vyhlášky týkající se hygieny či bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Analýza oborového okolí s použitím Porterova modelu (viz kapitola 2.2) v první řadě poukázala na vysokou vyjednávací sílu odběratelů. Ačkoliv byl zaznamenán nárůst průměrné mzdy o 4 %, která by mohla být důsledkem větší investice do volnočasových aktivit, nepřevážil tento fakt další skutečnosti. Mezi ně patří zejména užší segment potencionálních zákazníků. Za naši tržní oblast jsme zvolili Moravskobudějovický mikroregion, tedy lokalitu s 15 081 obyvateli, z nichž jen malá část bude tvořit naši klientelu. Menší počet odběratelů tedy může vytvářet silný tlak především na tvorbu cen. V této souvislosti musíme také zmínit hrozbu substituování služeb. Zde je pro nás největší hrozbou studio Verbena, které má v Moravských Budějovicích již vytvořené zázemí a má zkušenosti v daném oboru podnikání. Dalšími existujícími konkurenty ačkoliv vzdálenějšími jsou Niagara a Aquapark Laguna v Třebíči. Standard a ceny služeb

se u každého z nich liší. Otázka konkurence se však nemusí týkat pouze té stávající. Z důvodu růstu atraktivity odvětví může tento trh přitahovat i nové podnikatele, kteří se zde budou snažit uplatnit. Negativní vliv by na chod společnosti mohl být projeven také vyšší vyjednávací silou dodavatele energie. Zvýšení těchto nákladů by mohlo znamenat, že je firma nebude schopna pokrýt. Pozitivní je však nízká vyjednávací síla dodavatelů doplňkového zboží.

Z dotazníkového šetření byl zjištěn vysoký zájem o wellness služby spojený i se zájmem o vybudování nového wellness centra v Moravských Budějovicích, které by umožnilo místním a obyvatelům blízkého okolí tyto služby využívat. Tito potencionální zákazníci projevili ochotu do této volnočasové aktivity investovat a projevili rovněž zájem o nabídku věrnostního programu, který by pro ně byl zdrojem slevových zvýhodnění.

Vytváření návrhu řešení si vyžádalo vytvoření strategie a skladby produktového portfolia, kde jsem vycházela z výsledků analýz obecného a oborového prostředí podniku a také vlastního marketingového výzkumu. Strategie podniku zaměřená na

diferenciaci vyžaduje nabídku specifického rozsahu služeb. Nejen tyto speciální služby jsou spjaty s vysokými provozními náklady, které jsou tvořeny především náklady na energii. Ceny energií nemůže společnost vlastní silou nijak ovlivnit, avšak musí se zaměřit na to, aby nedocházelo k zbytečnému plýtvání, které by zapříčinilo růst těchto nákladů. Jistou výhodou je skutečnost, že banka je ochotna poskytnout úvěr ve výši 1 500 000 Kč, což pro zahájení podnikání neznamena vynaložení takového množství vlastních peněžních prostředků. S úvěrem je však spojena povinnost pravidelně úvěr splácet včetně vyššího úroku ve výši 7,9 %, což pro podnik znamená značné přeplacení úvěrové částky. Pozitivním faktorem je skutečnost, že společnost i přes vyšší náklady na energie či mzdové náklady a úrokové náklady je schopna vytvářet dostatečné množství zdrojů, které ji pomohou tyto náklady pokrýt.

Mezi silné stránky můžeme zařadit i nabídku věrnostního programu, o který byl projeven dostatečný zájem. Zákazníkům tento program poskytne řadu výhod, společnost naopak získá své stálé zákazníky. Kalogatia se zaměří i na kvalitu vypracování svých webových a Facebookových stránek, kde bude prezentovat svoji nabídku. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že právě internet je pro zákazníky nejvíce přitažlivým zdrojem informací. Webové stránky budou také spojeny s možností rezervace jednotlivých služeb. Ta bude možná i skrze kvalifikovaného pracovníka recepce. Možnost rezervace tak bude snadná a dostupná. Klíčové je umístění provozovny v blízkosti dopravního spojení, kdy se wellness centrum stává snadno dostupné. Spolupráce s MKS Beseda a Fitness MB, individuální přístup k zákazníkovi, který se podílí na tvorbě produktového portfolia, příjemné prostředí wellness centra, které je současně dostatečně technicky vybavené z wellness centra Kalogatia, s. r. o. společně s dalšími faktory činí perspektivně se vyvíjející společnost.

Zmíněné faktory z analýz a částí podnikatelského plánu, které můžeme pokládat za silné nebo slabé stránky, příležitosti či ohrožení, jsou níže (viz *Tabulka 33* a *Tabulka 34*) shrnuty do SWOT matice.

Tabulka 33: SWOT matice – Interní faktory

Interní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zacílení na diferenciaci • Poskytnutý úvěr • Věrnostní program • Kvalitní webové stránky a Facebookový profil (zdroje informací na internetu) • Uživatelský komfort (snadná rezervace a komunikace) • Umístění provozovny v blízkosti dopravního spojení • Kvalifikovaný personál • Spolupráce s MKS Beseda a Fitness MB • Individuální přístup k zákazníkovi • Příjemné prostředí pro relaxaci • Dostupnost služeb • Spolutvorba • Dostatečná technická vybavenost • Dostatečná tvorba zdrojů na krytí nákladů spojených s podnikáním a tvorbu zisku • Každoroční zvyšování výsledku hospodaření 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené zdroje zakladatelky • Nezkušenost v oboru • Vysoké provozní náklady (především náklady na energii)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 34: SWOT matice – Externí faktory

Externí faktory	
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Globální nárůst poptávky u masážních služeb, saun, solárií, whirlpool a beauty služeb • Významný rozvoj wellness v ČR • Wellness jako perspektivní obor podnikatelské činnosti • Úvěry pro začínající podnikatele (i v řádu milionů Kč) • Grantové programy kraje Vysočina • Zvýšení průměrných mezd v kraji Vysočina o 4 % • Nízká vyjednávací síla dodavatelů doplňkového zboží • Zájem o wellness služby (resp. i o nové wellness centrum) v Moravských Budějovicích a blízkém okolí • Ochota investovat do wellness služeb a doplňkových produktů • Zájem o věrnostní programy 	<ul style="list-style-type: none"> • Zákony a vyhlášky týkající se založení a vzniku společnosti, administrativní náročnost • Zákony a vyhlášky týkající se provozování wellness centra • Vysoké finanční náklady obzvláště v prvopočátcích podnikání • Vyšší vyjednávací síla odběratelů • Vyšší vyjednávací síla dodavatele energie – zvýšení cen energií • Hrozba substituce produktů • Stávající konkurence – studium Verbena • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce • Vstup nové konkurence na trh

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.9 Zhodnocení rizik z projektu

Založení nové společnosti je velkým krokem, který sebou přináší i množství rizik, které by se měl každý podnikatel pokusit identifikovat, ohodnotit a pokusit se tyto rizika minimalizovat případně zcela odstranit.

3.9.1 Identifikace rizik

V této části práce jsou uvedena nejpravděpodobnější rizika, která by nově vznikající společnost mohla ohrozit. Při jejich formulaci vycházíme z předcházejících analýz. Jedná se zejména o síly, které působí proti změně.

Před uvedením konkrétních rizik je sestavena klasifikační stupnice pro jednotlivé výše pravděpodobností a dopadů. Na základě této klasifikační stupnice je následně stanovena pro jednotlivé hrozby a jejich scénáře výše pravděpodobnosti, se kterou se vyskytnou a také tvrdost dopadu, které budou mít. Následně je vypočtena hodnota rizika dle vzorce

$$\text{Hodnota rizika} = P * D ,$$

kde P je pravděpodobnost rizika a D značí jeho dopad.

Tabulka 35: Stanovení dopadu a pravděpodobnosti

Rozmezí (0 – 1)	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D) (1 – 10)
0,01 – 0,20	Velmi nepravděpodobné	1
0,21 – 0,40	Výjimečně možné	3
0,41 – 0,60	Běžné možné	6
0,61 – 0,80	Velmi pravděpodobné	8
0,80 – 1,00	Bezmála jisté	10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na základě hodnoty rizika můžeme rozdělit rizika do 3 kategorií (viz *Tabulka 36*).

Tabulka 36: Kategorie a hodnota rizika

Kategorie rizika	Hodnota rizika (interval)
Běžné	0,8 – 3,5
Závažné	3,6 – 6,3
Kritické	6,4 – 9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na základě předchozích kritérií jsou v následující tabulce (*Tabulka 37*) uvedena konkrétní rizika včetně jejich hodnoty a označení kategorie rizika.

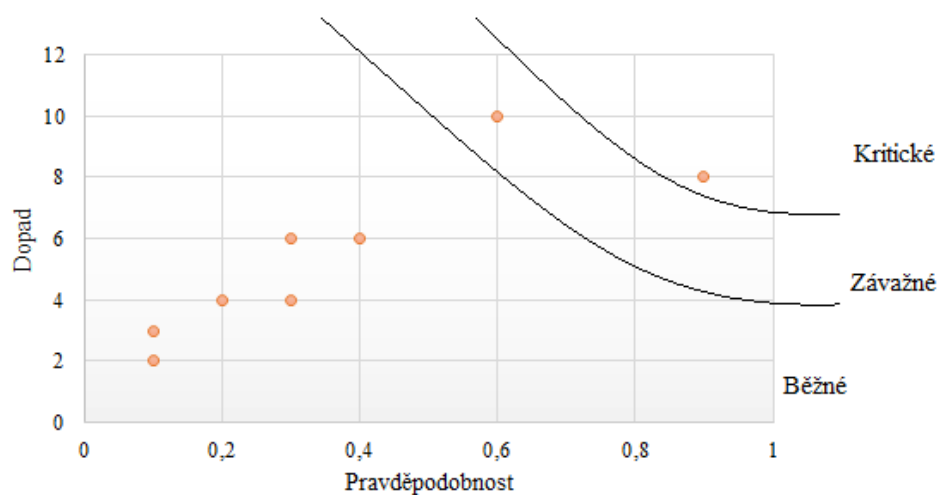
Tabulka 37: Seznam možných rizik

Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Poznámky
Neposkytnutí úvěru bankou	Společnost nebude mít prostředky pro založení společnosti, kdy nemůže tak rozsáhlý projekt investovat jen z vlastních zdrojů.	0,6	10	6	Závažné
Konkureční hrozba ze strany studia Verbena	Zkušený konkurent se zavedenou klientelou je největší konkurenční hrozbou, kdy by zákazníci mohli dát přednost nabídce studia Verbena.	0,9	8	7,2	Kritické
Zvýšení cen energií	Energie tvoří největší část nákladů společnosti. Jejich rapidní zvýšení by mohlo mít za následek, že firma nebude schopna tyto náklady pokrýt.	0,4	6	2,4	Běžné
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	Poskytování služeb je spjato s lidským faktorem, který do nich bezprostředně vstupuje. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků by mělo za následek pokles kvality poskytovaných služeb.	0,2	4	0,8	Běžné
Vznik substitučních produktů	Konkureční strategií nově vznikajícího wellness centra je zaměření na diferenciaci, kdy se snaží odlišit od již existujících firem. Vznik substitutů by mohlo jeho podnikání ohrozit.	0,3	6	1,8	Běžné

Snížená poptávka po wellness službách	Nezájem zákazníků o wellness služby by zapříčinilo snížení výnosů a celkových příjmů. Společnost by tak neměla prostředky pro splácení svých závazků (náklady na energii, mzdy, úvěr apod.).	0,1	3	0,3	Běžné
Cenové války a nekalá konkurence	V případě, že by největší konkurent studio Verbena jednalo v rozporu s dobrými mravy, mělo by toto jednání negativní dopad na wellness centrum Kalogatia. Skutkových podstat jak k nekalé soutěži může dojít je celá řada.	0,1	2	0,2	Běžné
Vstup nové konkurence na trh	Společnost se snaží co nejvíce pomocí diferenciací služeb odlišit od svého největšího konkurenta (Verbena). Vstup nové konkurence na trh by zapříčinil ještě větší boje o zákazníky a silnější tlak na diferenciaci a kvalitu poskytovaných služeb.	0,3	4	1,2	Běžné

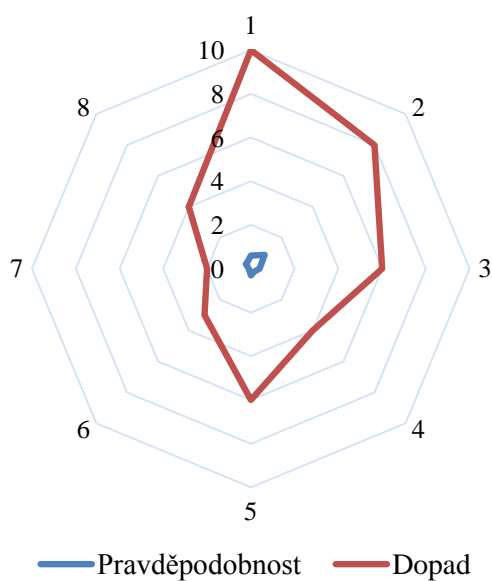
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Po vytvoření *Tabulka 37* lze přistoupit k vytvoření mapy rizik (viz *Obrázek 14*), kde na ose x jsou vynášeny hodnoty pravděpodobnosti pro jednotlivá rizika a na ose y velikost dopadu. Aby došlo k oddělení jednotlivých kategorií rizik, jsou v grafu znázorněny indiferenční křivky, na kterých je stále stejná hodnota rizika rovná hraničních bodům intervalů pro jednotlivé kategorie. Na pavučinovém grafu (viz *Graf 15*) jsou hodnoty pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik vykresleny do samostatné osy.



Obrázek 14: Mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



Graf 15: Pavučinový graf před zavedením opatření

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.9.2 Opatření ke snížení rizik

Ačkoliv nemůžeme vždy rizikům zcela předejít, je nezbytné vzniklá rizika eliminovat nebo alespoň minimalizovat jejich dopad na společnost. Jednotlivé návrhy na opatření k rizikům uvedených v *Tabulka 37* jsou uvedeny v *Tabulka 38*.

Tabulka 38: Opatření ke snížení rizik

Hrozba	Návrhy na opatření	Náklady na opatření	Zodpovědnost pro zajištění
Neposkytnutí úvěru bankou	Poskytování úvěru nově vznikající společnosti je náročným a zdoluhavým procesem, který je náročný jak na informace, tak i na podklady potřebné pro jeho zpracování. Společnost musí mít tedy podrobně zpracovanou strategii a poskytnout bance všechny nezbytné podklady v dostatečném množství a kvalitním zpracování.	-	Manažer
Konkureční hrozba ze strany studia Verbena	Studio Verbena je největším potencionálním konkurentem wellness centra Kalogatia. Společnost nemůže tomuto rivalovi konkurovat cenově, musí se proto zaměřit na diferenciaci produktu.	Marketingové náklady, provozní náklady	Manažer, zaměstnanci
Zvýšení cen energií	Ceny energií nemůže svoji činností společnost nijak ovlivnit. V tomto směru se může jen připravit na snížení dopadu tohoto rizika. Svoji pozornost by společnost měla zaměřit na zamezení zbytečného plýtvání.	Provozní náklady	Manažer, zaměstnanci
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	Zaměstnání kvalifikovaných pracovníků patří k základním předpokladům pro chod společnosti na určité úrovni, proto by výběr zaměstnanců neměla společnost vzít na lehkou váhu. Při jejich nedostatku na trhu práce by jistým řešením mohla být vlastní příprava těchto zaměstnanců např. formou školení.	Provozní náklady	Manažer
Vznik substitučních produktů	Jistou formou substituce je nabídka společnosti Verbena. Společnost se proto snaží svoje služby co nejvíce diferencovat (širší nabídka, jiné služby apod.) a zjišťovat preference zákazníků v oblasti wellness, aby jim svoji nabídku co nejvíce přizpůsobila. Tuto strategii musí aplikovat i v případě, že se na trhu objeví další nové služby.	Marketingové náklady, provozní náklady	Manažer, zaměstnanci
Snížená poptávka po wellness službách	Aktuální trend rostoucího zájmu o wellness služby (viz kapitola 2.1.3) snížení poptávky nepředpokládá. V případě, že by ke snížení došlo, musí se společnost zaměřit především na propagaci svých služeb – nabídka kvality a ideálního prostředí pro trávení volného času, věrnostní programy, akční ceny apod.	Marketingové náklady	Manažer

Cenové války a nekalá konkurence	Kalogatia nemůže jako začínající společnost soupeřit s konkurenty tlakem na snížení svých cen. Tato strategie by se jí mohla stát osudnou. Svoji pozornost proto musí zaměřit na diferenciaci a poskytnout zákazníkům novou hodnotu. V souvislosti s nekalou konkurencí se společnost může obrátit na státní správu neboť nekalá konkurence je dle předpisu č. 89/2012 Sb. zakázána. ⁹⁰	-	Manažer
Vstup nové konkurence na trh	Ačkoliv je podnikání v oblasti wellness atraktivním oborem, existují jisté bariéry, které brání novým firmám na trh vstoupit (viz kapitola 2.2.5). Jednou z těchto bariér je existence již zaběhlých firem. Wellness centrum Kalogatia tedy musí vytvořit takovou nabídku a zázemí pro své podnikání, aby potencionální konkurenty od vstupu na tento trh odradila.	Marketingové náklady, provozní náklady	Manažer, zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

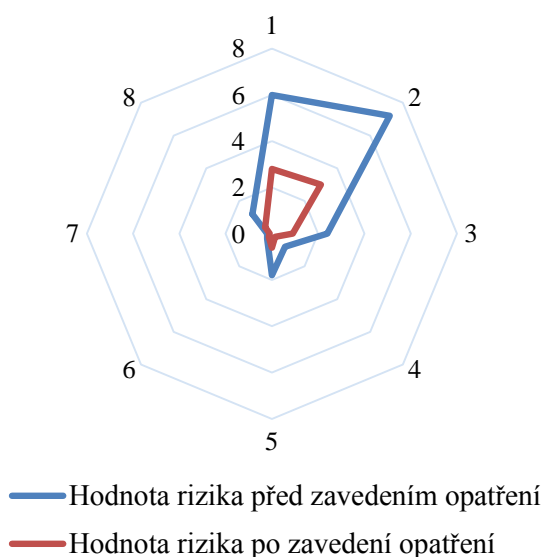
Opatření vedoucí ke snížení daných rizik vedou ke i snížení jeho celkové hodnoty. Nové hodnoty rizika platné po zavedení příslušných opatření jsou znázorněny v *Tabulka 39*. *Graf 16* je potom znázorněním hodnot rizik před a po zavedení příslušných opatření.

⁹⁰ *Zákony pro lidi* [online]. Praha: AION CS, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Tabulka 39: Hodnota rizik po zavedení příslušných opatření

Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Poznámky
Neposkytnutí úvěru bankou	0,4	7	2,8	Běžné
Konkureční hrozba ze strany studia Verbena	0,6	5	3	Běžné
Zvýšení cen energií	0,3	3	0,9	Běžné
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	0,1	2	0,2	Běžné
Vznik substitučních produktů	0,2	3	0,6	Běžné
Snížená poptávka po wellness službách	0,1	2	0,2	Běžné
Cenové války a nekalá konkurence	0,1	1	0,1	Běžné
Vstup nové konkurence na trh	0,2	2	0,4	Běžné

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



Graf 16: Pavučinový graf po zavedení příslušných opatření

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z uvedeného pavučinového Graf 16 je patrné, že se hodnota rizika po zavedení opatření rapidně sníží oproti počátečnímu stavu před zavedením opatření.

3.10 Harmonogram realizace

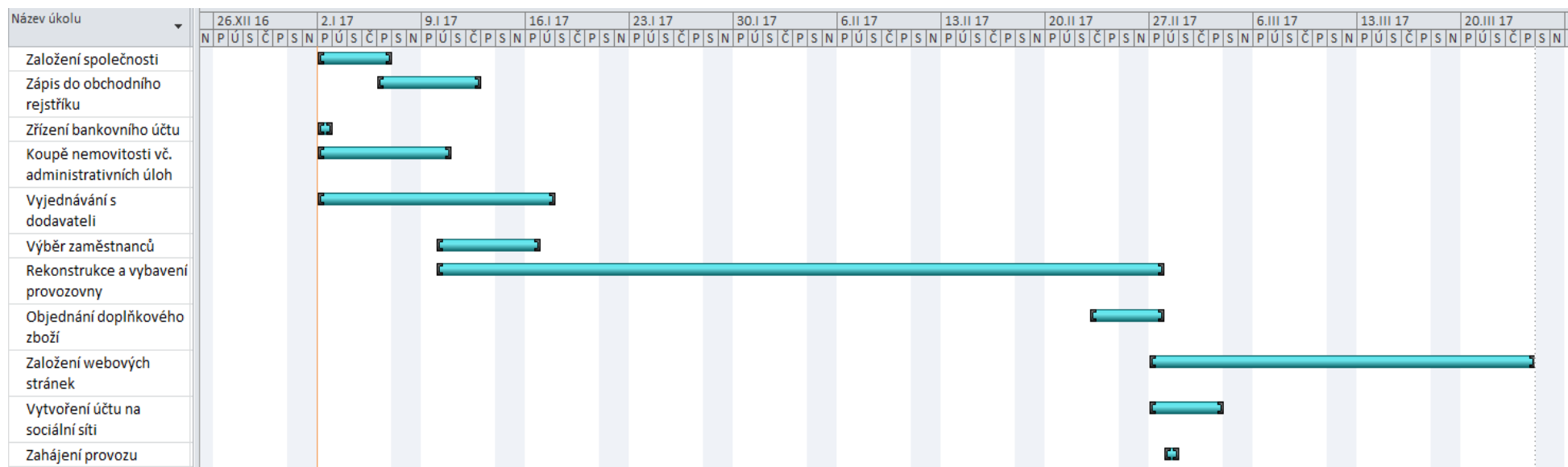
Sestavení harmonogramu realizace vychází z předpokladu, že jsou již provedeny potřebné analýzy vč. marketingového výzkumu a je sestaven podnikatelský plán. Předpokládaný seznam činností vedoucích k zahájení provozu jsou uvedeny

v *Tabulka 40*. Pro sestavení harmonogramu činností využijeme Microsoft Project, který nám tyto činnosti následně zobrazí pomocí Ganttova diagramu (viz *Obrázek 15*).

Tabulka 40: Harmonogram realizace podnikatelského záměru

Činnost	Začátek	Konec	Trvání
Založení společnosti	2.1.2017	7.1.2017	5 dní
Zápis do obchodního rejstříku	6.1.2017	12.1.2017	5 dní
Zřízení bankovního účtu	2.1.2017	2.1.2017	1 den
Koupě nemovitosti vč. administrativních úloh	2.1.2017	2.1.2017	7 dní
Vyjednávání s dodavateli	2.1.2017	2.1.2017	12 dní
Výběr zaměstnanců	10.1.2017	10.1.2017	5 dní
Rekonstrukce a vybavení provozovny	10.1.2017	10.1.2017	35 dní
Objednání doplňkového zboží	23.2.2017	23.2.2017	3 dny
Založení webových stránek	27.2.2017	27.2.2017	20 dní
Vytvoření účtu na sociální síti	27.2.2017	27.2.2017	5 dní
Zahájení provozu	28.2.2017	28.2.2017	1 den

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 15: Harmonogram realizace jednotlivých činností

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Závěr

Společnost Kalogatia, s. r. o. se na základě rostoucího trendu wellness služeb chce věnovat právě tomuto oboru, který se jeví jako vysoce perspektivní. Díky globálnímu nárůstu poptávky u jednotlivých wellness služeb a významnému rozvoji wellness v České republice je tržní potenciál tohoto odvětví značně vysoký a poptávka po těchto službách (příp. produktech) je predikována s pozitivním vývojem. Kladné výsledky přinesl také vlastní marketingový výzkum, který zaznamenal vysokou poptávku po wellness službách v Moravských Budějovicích a blízkém okolí, tedy v místě působení wellness centra. Zákazníci jsou ochotni do těchto služeb investovat a zúčastnit se také věrnostních programů, které společnosti zajistí stálou klientelu.

Vlastníkem a současně manažerem společnosti s ručením omezeným je Radka Bočková, která disponuje nejvyššími kompetencemi firmy z oblasti plánování, řízení a rozhodování. Ve firmě jsou zaměstnáni i dva další pracovníci na pozici recepční a technik, jejichž výběr je stanoven na základě přísných pravidel pro zajištění dostatečné úrovně při poskytování služeb. Zaměstnání dalších pracovníků bude probíhat až na základě budoucího vývoje firmy. Společnost má navázanou spolupráci s klíčovými partnery – MKS Beseda a Fitness MB. Ti ji zajistí reklamní plnění a jsou částečným zdrojem klientely.

K provozování činnosti je především z počátku podnikání zapotřebí vynaložení velkého množství finančních prostředků. Investice se týká především zakoupení prostor pro podnikání a jejich rekonstrukci, vybudování prostorů pro sauny a vířivku a zakoupení dalšího nezbytného vybavení. Z důvodu, že podnikatelka nedisponuje takovým množstvím vlastních zdrojů, bude využito financování zdroji cizími. V současné době banky nabízejí výhodné úvěry v řádu i milionových částek pro začínající podnikatele, proto společnost této možnosti využije. Pozornost bude věnována i nabídce grantových programů. Ačkoliv v současné době neexistuje nabídka programu, který by vznik nového wellness centra podpořil, společnost bude program kraje Vysočina sledovat s cílem případný grantový program pro svou činnost využít.

Hlavním cílem společnosti je vytvoření nabídky vysoce kvalitních služeb v oboru wellness, kde rozsah těchto služeb je stanoven na základě vlastního marketingového výzkumu. Kvalitní služby jsou základem pro vytvoření útulného

wellness centra, které poskytne místním obyvatelům a turistům zázemí v oblasti duševní a fyzické relaxace. Jako hlavní obchodní cíl společnost stanovila získání 10% podílu na trhu Moravskobudějovického regionu a to do dvou let od zahájení podnikatelské činnosti.

O tento podíl bude společnost soupeřit především se studiem Verbena. Aby společnost dosáhla požadovaného cíle chce využít partnerství mezi ní a MKS Beseda a Fitness MB. Mezi další dílčí cíle patří zvýšení návštěvnosti wellness centra v každém dalším roce minimálně o 5 % a získání alespoň 30 stálých zákazníků do konce roku 2017.

Strategie podniku je zaměřena na diferenciaci v rámci tržní mezery. Jedná se o základní strategii. Právě diferenciací je hlavní konkurenční výhodou wellness centra Kalogatia. Projevuje se především v odlišnosti poskytovaných služeb – širší sortiment, vyšší kvalita poskytovaných služeb. Sortiment poskytovaných wellness služeb byl stanoven na základě vlastního marketingového výzkumu a odpovídá tedy aktuálním požadavkům zákazníků. Měnící se požadavky bude společnost neustále sledovat, kdy bude pravidelně zjišťovat spokojenost návštěvníků a jejich nové požadavky. Pozornost bude věnovat také aktuálním trendům ve světě wellness. Jako začínající podnik nemůže v dané lokaci v oblasti nabídky wellness služeb Kalogatia konkurovat nízkými cenami. Z toho důvodu je cenová nabídka přizpůsobena ostatním přímým konkurentům a to především studiu Verbena. Cenová nabídka společnosti kromě cenové nabídky konkurence zohledňuje také požadavky zákazníků a především své vlastní náklady a požadovanou marži. Pro maximální spokojenost zákazníků je zbudován rezervační systém pro zarezervování jednotlivých služeb. Kromě systému mohou zákazníci využít i možnost rezervace přímo přes pracovníka recepce. Nabízena bude také možnost využití věrnostního programu, který je spojen s celou řadou výhod (využívání nadstandardních služeb, cenová zvýhodnění aj.).

Při predikci prodeje služeb a doplňkových produktů, resp. výnosů z prodeje vychází společnost z provedených analýz. Takto naměřené hodnoty byly následně zkontrolovány s bankovním pracovníkem. Obdobné odborné konzultace využila společnost i při stanovení výše nákladů. Z výsledných hodnot je již v prvním roce predikován zisk z činnosti. V následujících letech je při respektování cíle rostoucího tržního podílu a návštěvnosti zisk opět kladný a má rostoucí charakter. Vzhledem k rostoucímu trendu wellness služeb a očekávané poptávce společnost očekává v budoucnu pozitivní rozvoj.

Seznam použité literatury

Bibliografická citace

BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9232-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

BURNS, Paul. *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-023-0247-802.

CATHALA, Hana. *Wellness: od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2323-5.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071796034.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. Manažer. ISBN 80-858-6507-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. nám. 28. dubna 48, Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

KAMPF, Rudolf; ROUDNÁ, Jana. Analysis of logistic centers' external environment in CR. Scientific papers of the University of Pardubice. Series B, Jan Perner Transport Faculty. 15 (2009), 2009.

Strategyzer [online]. Zürich: Strategyzer, 2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <https://strategyzer.com/>

Vývoj a optimalizace wellness. *Top hotelnictví* [online]. 2010, , 2 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <file:///E:/DP/vyvoj-a-optimalizace-wellness.pdf>

Věková struktura k 31. 12. 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz063/index.html?lang=cz>

WELLNESS a SPA slovníček – terapie a procedury ve wellness a SPA. *Wellness Life* [online]. neuvědno: Wellness Life, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.wellnesslife.cz/wellness-a-spa-slovnicek/>

PODĚBRADSKÝ, Jiří. Wellness v ČR. EPO Consult, sro, Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha, 2008.

Moravské Budějovice [online]. Moravské Budějovice: Město Moravské Budějovice, 2017 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.mbudejovice.cz/index.asp>

Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2016. In: *Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2016* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016, s. 104 [cit. 2017-02-22]. ISBN není. ISSN není. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721603.pdf/cba78096-1cf5-4fde-b20a-3074b2f135f9?version=1.0>

PRASAD, Shilpa, et al. Impact of stress on oocyte quality and reproductive outcome. *Journal of biomedical science*, 2016, 23.1: 36.

CLARK, Matthew M., et al. High Stress and Negative Health Behaviors: A Five-Year Wellness Center Member Cohort Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2016, 58.9: 868-873.

Zákony pro lidi [online]. Praha: AION CS, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *E.conomia* [online]. Praha: Eonomia, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1489758075>

Banky začínají slyšet na začínající podnikatele. Nabízí milionové úvěry. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/banky-zacinaji-slyset-na-zacinajici-podnikatele-nabizi-milionove-uvery/>

Podpory kraje Vysočina. *Kraj Vysočina* [online]. Vysočina: Krajský úřad kraje Vysočina, 2017 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/edotace/>

E.ON [online]. České Budějovice: E.ON, 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/>

Náš příběh. *Everest Ayurveda* [online]. Praha: Everest Ayurveda, 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.everest-ayurveda.cz/nas-pribeh>

AWA shop Brno [online]. Brno: AWA shop, 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.awashop.cz/>

Profil společnosti. *OXALIS* [online]. Slušovice: OXALIS, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.oxalis.cz/cs/profil-spolecnosti-2>

Svět plodů [online]. Břidličná: Svět plodů, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://velkoobchod.svetplodu.cz/>

Verbena [online]. Moravské Budějovice: Verbena, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.verbenamb.cz/>

Niagara [online]. Třebíč: Niagara, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.centrum-niagara.cz>

Aquapark Laguna [online]. Třebíč: Aquapark Laguna, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.lagunatrebic.cz/>

Zábalové procedury. *Masáže Olšinka* [online]. Velká Bystřice: Masáže Olšinka, 2010 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.masaze-olsinka.cz/products/zabalove-procedury/>

Spektrum zdraví [online]. Praha: Propeople Marketing, 2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.spektrumzdravi.cz/>

Digitální garáž [online]. Google: Google, 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://digitalnigaraz.withgoogle.com/>

Dvorský, M.: *Mýtus zvaný Stínadla*. Druhé, rozšířené vydání. Praha, 2011, s. 20–31, 191, 192

Historie vířivek sahá až do starověkého Egypta. *Spa Magazín* [online]. Praha: PublicMC, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.spa-magazin.cz/domaci-wellness/historie-virivek-saha-az-do-starovekeho-egypta/>

IQUE EDEN. *Spa house* [online]. Praha: Spahouse, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.spahouse.cz/virivky/eden/>

Sauny na míru. *Sauna house* [online]. Praha: Saunahouse, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.saunahouse.cz/sauny-na-miru/>

E-s.r.o. [online]. Praha: DesignsByDarren.com, 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/>

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Aktivní a pasivní relaxace</i>	20
<i>Tabulka 2: Seznam dodavatelů doplňkového zboží</i>	48
<i>Tabulka 3: Porovnání služeb jednotlivých wellness center</i>	50
<i>Tabulka 4: Definování cílů v rámci obchodní strategie metodou SMART</i>	65
<i>Tabulka 5: Business model Canvas</i>	69
<i>Tabulka 6: Základní údaje firmy</i>	70
<i>Tabulka 7: Porovnání služeb wellness centra Kalogatia a Verbena</i>	74
<i>Tabulka 8: Seznam zábalových procedur</i>	79
<i>Tabulka 9: Ceník jednotlivých služeb</i>	80
<i>Tabulka 10: Předpokládané výnosy z prodeje služeb</i>	81
<i>Tabulka 11: Předpokládané výnosy z prodeje doplňkového zboží</i>	81
<i>Tabulka 12: Mzdy zaměstnanců</i>	88
<i>Tabulka 13: Provozní doba finské sauny</i>	89
<i>Tabulka 14: Provozní doba parní lázně</i>	89
<i>Tabulka 15: Provozní doba whirlpool</i>	90
<i>Tabulka 16: Výdaje na založení společnosti</i>	91
<i>Tabulka 17: Zahajovací rozvaha</i>	92
<i>Tabulka 18: Odpis budovy wellness</i>	93
<i>Tabulka 19: Odpis finské sauny</i>	93
<i>Tabulka 20: Odpis parní lázně</i>	93
<i>Tabulka 21: Odpis whirlpool</i>	93
<i>Tabulka 22: Odpis počítače a tiskárny</i>	94
<i>Tabulka 23: Cash flow za první rok provozování činnosti</i>	95
<i>Tabulka 24: Cash flow za následující tři období</i>	96
<i>Tabulka 25: Náklady a výnosy prvního účetního období</i>	98
<i>Tabulka 26: Předpokládaný prodej zboží</i>	99
<i>Tabulka 27: Předpokládaný prodej služeb</i>	99
<i>Tabulka 28: Výkaz zisku a ztrát za první rok provozování činnosti</i>	100
<i>Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát za následující tři roky podnikání</i>	102
<i>Tabulka 30: Celková zadluženost</i>	103
<i>Tabulka 31: Doba obratu zásob z tržeb</i>	103

<i>Tabulka 32: Tvorba zdrojů pro splácení</i>	104
<i>Tabulka 33: SWOT matice – Interní faktory.....</i>	107
<i>Tabulka 34: SWOT matice – Externí faktory.....</i>	108
<i>Tabulka 35: Stanovení dopadu a pravděpodobnosti</i>	109
<i>Tabulka 36: Kategorie a hodnota rizika.....</i>	109
<i>Tabulka 37: Seznam možných rizik.....</i>	110
<i>Tabulka 38: Opatření ke snížení rizik.....</i>	112
<i>Tabulka 39: Hodnota rizik po zavedení příslušných opatření.....</i>	115
<i>Tabulka 40: Harmonogram realizace podnikatelského záměru.....</i>	116

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Vlivy působící na podnik.....</i>	23
<i>Obrázek 2: Stadia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování a finanční rozpočty.....</i>	28
<i>Obrázek 3: Porterův model pěti sil.....</i>	35
<i>Obrázek 4: Věková struktura k 31. 12. 2015 za Kraj Vysočina.....</i>	39
<i>Obrázek 5: Věkové skupiny 2015 za Kraj Vysočina</i>	40
<i>Obrázek 6: Mapa Moravskobudějovicka</i>	40
<i>Obrázek 7: Meziroční přírůstek/úbytek průměrných hrubých měsíčních mezd v 1. – 3. čtvrtletí 2016.....</i>	44
<i>Obrázek 8: Logo společnosti</i>	71
<i>Obrázek 9: Věřivka Ique Eden</i>	75
<i>Obrázek 10: Interiér finské sauny.....</i>	77
<i>Obrázek 11: Interiér parní lázně</i>	78
<i>Obrázek 12: Umístění provozovny.....</i>	82
<i>Obrázek 13: Organizační struktura wellness Kalogatia</i>	87
<i>Obrázek 14: Mapa rizik</i>	112
<i>Obrázek 15: Harmonogram realizace jednotlivých činností.....</i>	117

Seznam grafů

<i>Graf 1: Rozložení respondentů dle pohlaví</i>	53
<i>Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku.....</i>	53

<i>Graf 3: Vzdálenost bydliště respondentů od Moravských Budějovic</i>	<i>54</i>
<i>Graf 4: Zájem respondentů o wellness služby</i>	<i>55</i>
<i>Graf 5: Četnost (frekvence) návštěv wellness služeb dle respondentů</i>	<i>55</i>
<i>Graf 6: Potencionální zájem o wellness služby dle respondentů.....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 7: Ochota investovat do wellness služeb dle respondentů v Kč/měsíc</i>	<i>57</i>
<i>Graf 8: Preference typu wellness služeb dle respondentů</i>	<i>58</i>
<i>Graf 9: Preference programů služeb dle respondentů</i>	<i>58</i>
<i>Graf 10: Zájem o doplňkové služby/produkty dle respondentů</i>	<i>59</i>
<i>Graf 11: Preference lokace provozovny nového wellness centra dle respondentů</i>	<i>60</i>
<i>Graf 12: Význam bezbariérového přístupu dle respondentů</i>	<i>60</i>
<i>Graf 13: Komunikace a získávání informací o nabídce služeb dle respondentů.....</i>	<i>61</i>
<i>Graf 14: Zájem o nabídku věrnostního programu dle respondentů</i>	<i>62</i>
<i>Graf 15: Pavučinový graf před zavedením opatření</i>	<i>112</i>
<i>Graf 16: Pavučinový graf po zavedení příslušných opatření</i>	<i>115</i>

Seznam příloh

Příloha 1 – Počet obyvatel Moravskobudějovického mikroregionu.....	127
Příloha 2 – Smlouva o spolupráci s MKS Beseda	128
Příloha 3 – Google certifikát.....	129
Příloha 4 – Dotazník	130

Přílohy

Příloha 1 – Počet obyvatel Moravskobudějovického mikroregionu

Kód obce	Název obce	Počet obyvatel			Průměrný věk		
		celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
590525	Dědice	129	63	66	40	40	39
591980	Zvěrkovice	237	116	121	41	43	40
550566	Lukov	372	188	184	40	39	40
590746	Jakubov u Moravských Budějovic	606	309	297	41	41	41
588342	Vícenice	196	103	93	41	39	42
550507	Litohoř	531	270	261	41	39	42
591998	Želetava	1 541	781	760	41	39	43
550493	Radkovice u Budče	157	80	77	41	39	43
510556	Láz	277	139	138	42	41	43
590568	Domamil	309	159	150	42	41	43
591254	Nové Syrovice	956	497	459	43	42	43
590533	Dešov	422	207	215	43	42	44
590274	Babice	202	104	98	44	43	44
591149	Meziříčko	84	43	41	42	39	45
591181	Moravské Budějovice	7 458	3 688	3 770	43	41	45
590878	Komárovice	116	59	57	45	43	46
591009	Lesonice	470	244	226	44	41	46
553964	Častohostice	182	94	88	44	42	47
590983	Lesná	94	55	39	43	39	47
590428	Cidlina	91	49	42	47	46	48
550388	Martínkov	263	140	123	44	40	48
591238	Nimpšov	57	29	28	49	48	50
590665	Hornice	76	36	40	51	53	50
590851	Kojatice	255	118	137	52	48	56
Celkový počet		15 081	7 571	7 510	-	-	-

Zdroj: Zpracováno dle ČSÚ, 2017

Smlouva o spolupráci

Tato smlouva se uzavírá na základě dobrovolné a vzájemné dohody smluvních stran a upravuje předmět, účel, cíl a formy spolupráce ve vymezených oblastech společného zájmu.

I. Smluvní strany

MKS Beseda, příspěvková organizace

Se sídlem: Purcnerova 62, 676 02 Moravské Budějovice

Zastoupená: Karel Nechvátal, ředitel

IČ: 00091758

DIČ: CZ00091758

Založena zřizovací listinou, příspěvková organizace ÚSC Moravské Budějovice
a

Kalogatia s.r.o.

Se sídlem: Chelčického, 676 02 Moravské Budějovice

Zastoupené: Radka Bočková

IČ: 704 89 701

II. Předmět smlouvy

Předmětem smlouvy je spolupráce mezi MKS Beseda, příspěvková organizace a wellness centrem Kalogatia.

III. Oblast a formy spolupráce

Společnost Kalogatia na základě spolupráce poskytuje ve svých prostorách prezentaci MKS Beseda, zveřejňuje plakáty v provozovně k akcím pořádaným v MKS. MKS se za tuto službu zavazuje doporučovat umělcům a divadelníkům, kteří jsou ve městě ubytováni po delší dobu, služby wellness. Osobám, které disponují potvrzením od MKS, bude poskytnuta sleva ve výši 50 % na služby wellness.

Obě organizace si navzájem budou propagovat své akce na webových stránkách a sociálních sítích. Dle ústní dohody obou stran se oblast a forma spolupráce může upravit dle potřeb.

IV. Práva a povinnosti

Smluvní strany jsou povinny vzájemně se informovat o všem, co se týká oblasti spolupráce a spolupůsobnosti při všech aktivitách potřebných na dosažení cíle. Při jejich realizaci postupovat ve smyslu platných právních předpisů. Nedodržení dohodnutého plnění a porušování právních předpisů může být důvodem vypovězení smlouvy. Vypovězení smlouvy jednou ze smluvních stran musí být písemné.

V. Závěrečná ustanovení

Tuto smlouvu a její podmínky lze měnit pouze dohodou obou stran v písemné formě. Smlouva byla vyhotovena ve dvou exemplářích, jeden pro každou smluvní stranu.

V Moravských Budějovicích dne 11. 5. 2017

.....
Radka Bočková

.....
Karel Nechvátal

Zdroj: Zpracováno na základě spolupráce s MKS Beseda, 2017

Příloha 3 – Google certifikát



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Příloha 4 – Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou magisterského studia na škole Vysoké učení technické v Brně a provádím výzkum týkající se zájmu o wellness služby v Moravských Budějovicích ke své diplomové práci, která se zabývá tématem Podnikatelský plán pro založení vlastní firmy – Wellness centrum. Ráda bych Vás požádala o pár minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní.

Prosím, odpovídejte na otázky pravdivě, Váš názor a postoj k tomuto tématu mě zajímá.

Předem Vám děkuji za účast na výzkumu.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 50 a více

3. Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od Moravských Budějovic?

- ☐ bydlím přímo zde
- ☐ do 10 km
- ☐ 11 – 20 km
- ☐ 21 – 30 km
- ☐ více jak 30 km

4. Patříte do skupiny lidí se zájmem o wellness služby?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

5. Využíváte nebo využíval/a jste dříve služeb wellness?

- ☐ ano pravidelně

- ☐ několikrát do roka
- ☐ jednou za měsíc
- ☐ několikrát za měsíc
- ☐ zřídka
- ☐ nikdy

6. Uvítali byste možnost využívání wellness služeb v Moravských Budějovicích?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne
- ☐ nevím

7. Jakou finanční částku jste ochoten/ochotna investovat měsíčně za účelem využití služeb wellness?

- ☐ 100 – 500 Kč
- ☐ 600 – 1500 Kč
- ☐ 1 600 – 3 000 Kč
- ☐ více než 3 000 Kč
- ☐ nejsem ochotný/ochotná investovat

8. Který typ služeb preferujete?

- ☐ aktivní relaxace (spinning, tělocvična atd.)
- ☐ pasivní relaxace (masáže, vířivka atd.)

9. Který program z následující nabídky Vás nejvíce oslovuje? *(můžete označit více možností)*

- ☐ Finská sauna
- ☐ Parní lázeň
- ☐ Infrasauna
- ☐ Whirlpool
- ☐ Zábalové procedury
- ☐ Solárium
- ☐ Spinning
- ☐ Jóga
- ☐ Kigbox
- ☐ Aerobic

10. Uvítali byste v provozovně doplňkové zboží nebo služby? Pokud ano označte, které. *(můžete označit více možností)*

- ☐ bylinné čaje
- ☐ léčivá kosmetika
- ☐ doplňky stravy (vitamíny, minerály)
- ☐ zdravé potraviny (oříšky, semínka, sušené plody apod.)
- ☐ knihy
- ☐ nabídka doplňkového zboží a služeb mne nezajímá

11. V které části Moravských Budějovic byste provozovnu uvítali?

- ☐ centrum
- ☐ okraj města
- ☐ mimo město
- ☐ v jakékoliv části Moravských Budějovic

12. Je pro Vás důležitý bezbariérový přístup v případě nové provozovny wellness v Moravských Budějovicích?

- ☐ rozhodně ano, je pro mne nezbytný
- ☐ spíše ano, mohl by být užitečný
- ☐ ne, bezbariérový přístup pro mě není důležitý

13. Jakým způsobem byste chtěl/a být informován/a o nabídkách wellness?

- ☐ noviny (Horácké noviny, zpravodaj Moravskobudějovicko, Deník Vysočina apod.)
- ☐ internet (oficiální webové stránky, Facebook)
- ☐ přímo v provozovně
- ☐ informační letáky

14. Uvítal/a byste možnost nabídky věrnostního programu spojeného cenovým zvýhodněním a čerpáním nadstandardních služeb?

- ☐ určitě ano, věrnostní program je pro mě podstatný
- ☐ spíše ano, ale především z důvodu získání slev
- ☐ ne, v rámci jednorázových návštěv jej nevyužiji
- ☐ nevím

Toto byla poslední otázka dotazníku.

Děkuji Vám za jeho vyplnění!